

33 Estrategias de Guerra \(PDFDrive.com \).epub

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

**33 Estrategias de
Guerra \(
PDFDrive.com
\).epub**

ROCCO

Snow666

rO B e r t g r e e N e

3 3 e s t r a t é g i a s D e

g

U

e

r

r

a

Aprenda com as batalhas da história

e vença os desafios cotidianos

P r O D U Ç Ã O D e J O O s t e L F F e r s

tradução

Talita M. Rodrigues

Snow666

título original

tHe 33 strategies OF War

Copyright © robert greene e Joost elffers, 2006

todos os direitos reservados.

Direitos para a língua portuguesa reservados

com exclusividade para o Brasil à

eDitOra rOCCO LtDa.

A Napoleão, Sun Tzu, a deusa Atena e meu gato, BRUTUS

av. Presidente Wilson, 231 – 8o andar

20030-021 – rio de Janeiro – rJ

tel.: (21) 3525-2000 – Fax: (21) 3525-2001

rocco@rocco.com.br

www.rocco.com.br

Printed in Brazil / impresso no Brasil

preparação de originais

Danielle Vidigal

diagramação

Fatima agra

Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma ou meio eletrônico ou mecânico, inclusive fotocópia, gravação ou sistema de armazenagem e recuperação de informação, sem a permissão escrita do editor.

CiP-Brasil. Catalogação na fonte.

sindicato Nacional dos editores de Livros, rJ.

g831t

greene, robert

33 estratégias de guerra: aprenda com as batalhas da

história e vença os desafios cotidianos/robert greene; tradu-

ção de talita M. rodrigues; produção de Joost elffers. – rio de Janeiro: rocco, 2011.

17 x 24 cm

tradução de: the 33 strategies of war

isBN 978-85-325-2655-7 978-85-325-2607-6

1. Conduta. 2. técnicas de autoajuda. i. elffers, Joost.

ii. título: 33 estratégias de guerra.

11-2138

CDD – 170

CDU – 17

Snow666

A Napoleão, Sun Tzu, a deusa Atena e meu gato, BRUTUS

Snow666

Snow666

s U M Á r i O

PreFÁCiO *página 15*

Parte i

gUerra aUtODirigiDa

página 23

1 *página 25*

DeCLare gUerra a seUs iNiMigOs: a estratégia Da POLariDaDe *A vida é um sem-fim de batalhas e conflitos, e você não pode lutar com eficiência se*

não puder identificar seus inimigos. Aprenda a desmascará-los, a localizá-los pelos sinais e padrões que revelam sua hostilidade. E, então, com eles à vista, declare interiormente guerra. Seus inimigos podem encher você de propósito e direção.

2

página 37

NÃO COMBata a gUerra QUe JÁ PassOU: a estratégia Da gUerriLHa MeNtaL

Aquilo que com mais frequência o desanima e o deixa infeliz é o passado. Você deve travar conscientemente uma guerra contra o passado e fazer um esforço para reagir ao momento presente. Seja implacável com você mesmo; não repita os mesmos métodos esgotados. Trave uma guerrilha mentalmente, não aceitando linhas estáticas de defesa – torne tudo fluido e móvel.

3

página 50

eM MeiO aO tUrBiLHÃO De aCONteCiMeNtOs, NÃO PerCa a PreseNça De esPÍritO: a estratégia DO CONtraPesO

No calor da batalha, a mente tende a perder o equilíbrio. É vital conservar a presença de espírito, mantendo seus poderes mentais, sejam quais forem as circunstâncias. Fortaleça sua mente ainda mais, expondo-a a adversidades. Aprenda a se desprender do caos do campo de batalha.

4 página 65

Crie UMa seNsaÇÃO De UrgÊNCia e DesesPerO:

a estratégia Da ZONa De Morte

Você é seu pior inimigo. Você perde um tempo precioso sonhando com o futuro em vez de se envolver com o presente. Corte seus laços com o passado; entre no território desconhecido. Coloque-se na “zona de morte”, na qual suas costas estão contra a parede e você tem de lutar como um louco para sair vivo dali.

sUMÁriO

7

Parte ii

gUerra OrgaNiZaCiONaL (De eQUiPe) página 79

5 página 81

eVite as arMaDiLHas DO PeNsaMeNtO eM grUPO:

a estratégia De COMaNDO-e-CONtrOLE

O problema da liderança de qualquer grupo é que as pessoas inevitavelmente têm as próprias prioridades.

Você precisa criar uma cadeia de comando na qual elas não se sintam constrangidas por sua influência, mas sigam sua liderança. Crie um sentido de participação, mas não caia no pensamento de grupo – a irracionalidade da tomada de decisão coletiva.

6 página 95

segMeNte sUas FOrÇas: a estratégia DO CaOs CONtrOLaDO

Os elementos críticos na guerra são rapidez e capacidade de adaptação – o talento para se mover e tomar decisões mais depressa do que o inimigo. Divida suas forças em grupos independentes que possam operar por si próprios. Torne suas forças difíceis de capturar e mais soltas infundindo nelas o espírito de campanha, dando-lhes uma missão e, aí, deixando-as funcionar.

7 página 105

traNsFOrMe sUa gUerra eM UMa CrUZaDa:

estratégias Para LeVaNtar O MOraL

O segredo de motivar as pessoas e manter seu bom astral é fazer com que pensem menos nelas mesmas e mais no grupo. Envolver-as em uma causa, uma cruzada contra um inimigo odiado. Faça com que vejam a própria sobrevivência como associada ao sucesso do exército como um todo.

Parte iii

gUerra DeFeNsiVa página 123

esCOLHa sUas BatalHas COM CUiDaDO:

a estratégia Da eCONOMia PerFeita

Todos nós temos limitações – nossas energias e habilidades nos levam somente até certo ponto. Você precisa conhecer seus limites e escolher suas batalhas com muito cuidado. Considere os riscos ocultos de uma guerra: perda de tempo, desperdício da boa vontade política, um inimigo irritado querendo vingança. Às vezes é melhor esperar, minar as bases de seus inimigos veladamente, em vez de agredi-los de frente.

8

sUMÁRIO



9 página 139

Vire a Mesa: a estratégia DO CONtra-ataQUE

Fazer o primeiro movimento – iniciando o ataque – com frequência o colocará em desvantagem: você está expondo sua estratégia e limitando suas opções. Em vez disso, descubra o poder de se conter e deixar que o outro lado mova-se primeiro, dando a você a flexibilidade para contra-atacar de qualquer ângulo. Se seus adversários são agressivos, atraia-os para um ataque surpresa que os deixará em uma posição fraca.

10 página 153

Crie UMA PreseNça aMeaÇaDOra: estratégias De DissUasÃO

A melhor maneira de combater agressores é impedi-los de atacar você primeiro. Construa uma reputação: você é meio maluco. Combatê-lo não vale a pena. Incerteza às vezes é melhor do que ameaça declarada: se seus adversários nunca têm certeza do que vai lhes custar meter-se com você, não vão querer descobrir.

11 página 167

trOQUE esPaÇO POr teMPO: a estratégia DO NÃO COMPrOMisso

Recuar diante de um inimigo forte não é sinal de fraqueza, mas de força. Ao resistir à tentação de reagir a um agressor, você arruma um tempo

precioso para si mesmo – tempo para se recuperar, pensar e ganhar perspectiva. Às vezes você consegue mais se não fizer nada.

Parte iV

gUerra OFeNsiVa página 175

12 página 177

PerCa BataLHas, Mas gaNHe a gUerra: a graNDe estratégia A grande estratégia é a arte de ver o que vai acontecer depois da batalha e calcular com antecedência. Ela requer que você se concentre em seu objetivo principal e planeje como alcançá-lo. Deixe que os outros fiquem presos nas voltas e reviravoltas da batalha curtindo suas pequenas vitórias. A grande estratégia lhe dará o maior prêmio: rir por último.

13 página 197

CONHeÇA seU iNiMigO: a estratégia Da iNteLigÊNCia

O alvo de sua estratégia deve ser não tanto o inimigo que você enfrenta, mas a mente da pessoa que o comanda. Se você compreende como essa mente funciona, você tem a chave para iludi-la e controlá-la. Aprenda a entender as pessoas, captando os sinais que elas inconscientemente enviam sobre seus pensamentos e intenções mais íntimos.

sUMÁriO

9



14 página 212

VeNça a resistÊNCia COM MOViMeNtOs VeLOZes e iMPreVisÍVeis: a estratégia Da *BLITZKRIEG*

Em um mundo onde muitas pessoas são indecisas e cautelosas em excesso, o uso da velocidade vai lhe dar um poder extraordinário. Atacar primeiro, antes que seus adversários tenham tempo para pensar ou se preparar, os deixará emotivos, desequilibrados e propensos ao erro.

15 página 220

CONtrOLE a DiNÂMiCa: FOrÇaNDO estratégias

As pessoas estão constantemente lutando para controlar você. A única maneira de se impor é tornar seu jogo pelo controle mais inteligente e insidioso. Em vez de tentar dominar todos os movimentos do adversário, trabalhe para definir a natureza do relacionamento em si. Manobre para controlar a mente de seus adversários, mexendo com suas emoções e forçando-os a cometer erros.

16 página 237

atiNJa-OS ONDe DÓi: a estratégia DO CeNtrO De graViDaDe Todo mundo tem uma fonte de poder da qual depende. Ao olhar para seus rivais, procure sob a superfície essa fonte, o centro de gravidade que mantém unida toda a estrutura. Atingi-los ali causará uma dor imensa. Descubra aquilo que o adversário trata com mais carinho e protege – é ali que você deve atacar.

17 página 247

DerrOte-OS eM DetaLHes: a estratégia DO DiViDire-CONQUistar Nunca se intimide com a aparência de seu inimigo. Em vez disso, examine as partes que compõem o todo. Ao separá-las, semeando divergência e divisão, você pode derrubar até o inimigo mais formidável. Ao enfrentar aborrecimentos ou inimigos, divida um grande problema em partes pequenas, eminentemente derrotáveis.

18

página 263

eXPONHa e ataQUe O LaDO FrÁgiL De seUs aDVersÁrios:

a estratégia CrUCiaL

Quando você ataca as pessoas diretamente, enrijece a resistência delas e dificulta muito sua tarefa. Há um jeito melhor: distrair a atenção de seus adversários para a frente de batalha, em seguida atacá-los pela lateral, por onde menos esperam. Atraia as pessoas para uma situação difícil, expondo seus pontos fracos, em seguida atire pela lateral.

19

página 276

CerQUE O iNiMigO: a estratégia Da aNiQuiLaÇÃO

As pessoas usarão qualquer tipo de brecha em suas defesas para atacar

você. Então não as ofereça. O segredo é cercar seus adversários – criar implacável pressão sobre eles de todos os lados e fechar o acesso ao mundo exterior. Ao sentir que estão ficando indecisos, esmague sua força de vontade apertando o laço.

10

sUMÁriO



20 página 287

MaNOBre-OS eM DireÇÃO À FraQUeZa:

a estratégia DO aMaDUreCiMeNtO-Para-a-FOiCe

Por mais forte que você seja, travar batalhas intermináveis com as pessoas é exaustivo, caro e sem imagina-

ção. Estrategistas hábeis preferem a arte de manobrar: antes mesmo de começar a batalha, eles encontram meios de colocar seus adversários em posição de tamanha fragilidade que a vitória é fácil e rápida. Crie dilemas: imagine manobras que lhes deem uma variedade de modos para reagir – todos ruins.

21 página 306

NegOCie eNQUaNtO aVaNÇa: a estratégia Da gUerra DiPLOMÁtiCa
Antes e durante as negociações, você precisa continuar avançando, criando implacável pressão e forçando o outro lado a aceitar seus termos. Quanto mais você tira, mais você pode devolver em concessões inexpressivas. Crie fama de ser firme e intransigente, para que as pessoas fiquem perplexas antes mesmo de conhecer você.

22 página 319

saiBa COMO terMiNar as COisas: a estratégia Da saÍDa

Neste mundo você é julgado pelo modo como termina as coisas. Uma conclusão confusa ou incompleta pode reverberar por muitos anos no futuro. A arte de terminar as coisas bem é saber quando parar. A suprema sabedoria estratégica é evitar todos os conflitos e emaranhamentos para os quais não há saídas reais.

Parte V

23

página 335

teÇa UMa MesCLa iMPeRcePtÍVeL De FatO e FiCÇÃO:

estratégias De PerCePÇões erraDas

Visto que nenhuma criatura sobrevive se não puder ver ou sentir o que está acontecendo ao redor, dificulte para seus inimigos saber o que está em volta deles, inclusive o que você está fazendo. Alimente suas expectativas, produza uma realidade que combine com os desejos delas, e elas se iludirão. Controle as percepções que as pessoas têm da realidade e você as controlará.

24 página 349

aDOte a LiNHa DO MÍNIMO De eXPeCtatiVas:

a estratégia DO OrDiNÁriO-eXtraOrDiNÁriO

As pessoas esperam que seu comportamento se encaixe em padrões e convenções conhecidos. Sua tarefa como estrategista é abalar as expectativas delas. Primeiro, faça qualquer coisa comum e convencional para fixar a imagem que elas têm de você, depois atinja-as com o extraordinário. O terror é maior por ser tão súbito. Às vezes, o ordinário é extraordinário por ser inesperado.

sUMÁRIO

11



25 página 369

OCUPe O terreNO eLeVaDO Da MOraL: a estratégia JUsta

Em um mundo político, a causa pela qual você está lutando deve parecer mais justa do que a do inimigo. Ao questionar os motivos de seus adversários e fazê-los parecer perversos, você pode estreitar suas bases de apoio e espaço de manobra. Quando você mesmo sofrer ataques morais de um inimigo esperto, não se lamente ou se zangue; combata fogo com fogo.

NegUe-LHes aLVOs: a estratégia DO VaZiO

A sensação de vazio ou vácuo – silêncio, isolamento, não comprometimento com os outros – é intolerável para a maioria das pessoas. Não dê a seus inimigos um alvo para atacar, seja perigoso mas esquivo, em seguida observe como eles o caçam no vazio. Em vez de batalhas frontais, desfeche ataques laterais irritantes, mas prejudiciais, e alfinetadas.

27 página 394

FaÇA De CONta QUe está traBaLHaNDO PeLOs iNteresses aLHeiOs eNQUaNtO PRoMOVe Os seUs: a estratégia Da aLiaNça

A melhor maneira de promover sua causa com o mínimo de esforço e derramamento de sangue é criando uma rede de alianças que mudam constantemente, conseguindo que os outros compensem suas deficiências, façam o trabalho sujo, combatam suas guerras. Ao mesmo tempo, trabalhe para semear dissidências nas alianças dos outros, enfraquecendo seus inimigos ao isolá-los.

28 página 409

DÊ a seUs iNiMigOs COrDa Para se eNFOrcareM:

a estratégia De MaNOBra Para gaNHar VaNtageM

O maior perigo na vida não costuma ser o inimigo externo, mas nossos supostos colegas e amigos que pretendem trabalhar pela causa comum enquanto se esforçam para nos sabotar. Trabalhe para instilar dúvidas e inseguranças nesses rivais, fazendo-os pensar demais e agir na defensiva. Faça com que se enforcem com suas próprias tendências autodestrutivas, deixando você sem culpa e limpo.

29 página 424

MORda aOs BOCaDiNHos: a estratégia DO FAIT ACCOMPLI Tomadas de poder excessivas ou ascensões agudas ao topo são perigosas, gerando inveja, desconfiança e suspeita. Muitas vezes a melhor solução é morder aos poucos, engolir pequenos territórios, jogar com a atenção relativamente curta das pessoas. Antes que percebam, você acumulou um império.

30 página 433

A comunicação é um tipo de guerra; seu campo de batalha, as mentes resistentes e defensivas das pessoas a quem você quer influenciar. O objetivo é penetrar em suas defesas e ocupar suas mentes. Aprenda a infiltrar suas ideias por trás das linhas inimigas, enviando mensagens por meio de pequenos detalhes, seduzindo as pessoas para que cheguem às conclusões que você deseja e pensem que fizeram isso sozinhas.

12

sUMÁriO



31 página 447

DestrUa De DeNtrO Para FOra: a estratégia DO FrONte-iNteriOr Ao se infiltrar nas fileiras de seus adversários, trabalhando de dentro para fora para derrubá-los, você não lhes dá nada para ver ou a que reagir – a suprema vantagem. Para pegar aquilo que você quer, não lute contra quem o tem, mas junte-se a eles – depois, lentamente, tome posse dessa coisa ou espere pelo momento de encenar um coup d'état .

32 página 460

DOMiNe eNQUaNtO PareCe se sUBMeter: a estratégia Da agressÃO PassiVa Em um mundo onde as considerações políticas são soberanas, a forma mais eficaz de agressão é a que melhor se oculta: agressão por trás de uma aparência complacente, até amorosa. Para seguir esta estratégia passivo-agressiva, você deve parecer estar de acordo com as pessoas sem oferecer resistência. Mas na verdade você domina a situação. Apenas certifique-se de disfarçar bem sua agressão para poder negar que ela existe.

33 página 476

seMeie iNCerteZa e PÂNiCO COM atOs De terrOr:

a estratégia Da reaÇÃO eM CaDeia

O terror é a melhor maneira de paralisar a vontade de resistir e tornar a pessoa incapaz de planejar uma reação estratégica. O objetivo em uma campanha de terror não é sair vencedor no campo de batalha, mas causar o máximo de caos e provocar o outro lado para uma reação exagerada de desespero. Para tramarem a contraestratégia mais eficaz, as vítimas do terror devem permanecer equilibradas. A racionalidade de uma pessoa é a

última linha de defesa.

BiBLiOgraFia página 491

sUMÁRIO

13



P r e F Á C i O

Vivemos em uma cultura que promove valores democráticos de justiça
A vida do homem na

para com todos, a importância de se encaixar em um grupo e saber
coo-terra é uma guerra.

Jó 7:1

perar com outras pessoas. aprendemos cedo na vida que aqueles que
são visivelmente combativos e agressivos pagam um preço social:
impopularidade e isolamento. estes valores de harmonia e cooperação
são perpe-tuados de modo sutil e não tão sutil – por meio de livros
sobre como ter sucesso na vida; com as aparências agradáveis e
pacíficas que aqueles que avançaram no mundo apresentam aos outros
em geral; com noções de *Qui desiderat pacem*, correção que saturam o
espaço público. O nosso problema é que fomos *praeparet bellum* (se

queres a paz, prepara-te

treinados e preparados para a paz, e não estamos nem um pouco
prontos *para a guerra*)

para o que nos confronta no mundo real – guerra.

Vegetius,

esta guerra existe em vários níveis. Mais obviamente, temos nossos
século iV d.C.

rivals do outro lado. O mundo se torna cada vez mais competitivo e
desa-

gradável. Na política, nos negócios, até nas artes, enfrentamos adversários que farão quase de tudo para ganhar uma vantagem. Mais perturbadoras e complexas, entretanto, são as batalhas que enfrentamos com aqueles que supostamente estão do nosso lado. Há aqueles que, visivelmente, fazem o trabalho em equipe, que agem de forma muito amistosa e agradá-

vel, mas que nos sabotam nos bastidores, que usam o grupo para promover as próprias prioridades. Outros, mais difíceis de se identificar, fazem o jogo sutil da agressão passiva, oferecendo ajuda que não vem nunca, instilando culpa como uma arma secreta. superficialmente tudo parece bastante pacífico, mas, por baixo, é cada homem e mulher por si próprio, esta dinâmica infectando até famílias e relacionamentos. a cultura pode negar esta realidade e promover um quadro mais gentil, mas sabemos e sentimos isto em nossas cicatrizes de batalha.

Não é que nós e nossos colegas sejamos criaturas ignóbeis que não estão à altura dos ideais de paz e altruísmo, mas é que não podemos deixar de ser como somos. temos impulsos agressivos que são impossíveis de ignorar ou reprimir. No passado, indivíduos podiam esperar que um grupo – o estado, uma família ampliada, uma empresa – cuidassem deles, mas isto não acontece mais, e nesse mundo desamparado temos que pensar, antes de tudo, em nós mesmos e em nossos interesses. O que precisamos não é de ideais impossíveis e desumanos de paz e cooperação para realizar, e da confusão que eles nos causam, mas sim de conhecimento prático sobre como lidar com os conflitos e as batalhas diárias que enfrentamos. e este conhecimento não é sobre como ser mais enérgico para PreFÁCiO

15



[Estratégia] é mais

conseguir o que queremos ou para nos defender, mas sim sobre como *do que uma ciência:*

ser mais racional e estratégico na hora do conflito, canalizando nossos *é a aplicação de*

impulsos agressivos em vez de negar ou reprimi-los. se existe um ideal

a *conhecimentos à*

vida prática, o

ser alcançado, deve ser o do guerreiro estratégico, o homem ou a mulher *desenvolvimento de*

que administra situações difíceis e pessoas por meio de manobras hábeis *pensamentos capazes*

e inteligentes.

de modificar a ideia

original e orientadora à

Muitos psicólogos e sociólogos têm argumentado que é através do *luz de situações sempre*

conflito que problemas são, com frequência, solucionados e diferenças *em mudança; é a arte*

reais, reconciliadas. Nossos sucessos e fracassos na vida podem ter suas *de agir sob a pressão das*

origens na boa ou má forma de lidar com os conflitos inevitáveis com *mais difíceis condições.*

Helmuth von

quais nos deparamos na sociedade. as maneiras como as pessoas costumam lidar com eles – tentando evitar todos os conflitos, emocionando-se e vociferando, com dissimulações e manipulação – são todas contraproducentes no longo prazo, porque não estão sob controle consciente ou racional e, muitas vezes, pioram a situação. guerreiros estratégicos operam de forma bem diferente. eles pensam com antecedência em suas metas de longo prazo, decidem que lutar evitar e quais são as inevitáveis, sabem como controlar e canalizar suas emoções. Quando obrigados a lutar, eles o fazem com manobras indiretas e sutis, tornando difícil perceber suas manipulações. Deste modo, eles podem manter o exterior pacífico tão acalentado nestes tempos políticos.

este ideal de combate racional nos vem da guerra organizada, em que a arte da estratégia foi inventada e refinada. No início, a guerra não

era nada estratégica. Batalhas entre tribos eram travadas de um modo brutal, uma espécie de ritual de violência no qual indivíduos podiam exibir seu heroísmo. Mas conforme as tribos se expandiram e evoluíram para estados, tornou-se bem evidente que a guerra tinha muitos custos ocultos, que travá-la às cegas muitas vezes levava à exaustão e autodestruição, mesmo para o vencedor. De algum modo as guerras precisavam ser combatidas de uma forma mais racional.

a palavra “estratégia” vem do grego antigo *strategos*, significando literalmente “o líder do exército”. estratégia neste sentido era a arte de ser general, de comandar todo o esforço de guerra, decidir que formações utilizar, em que terreno lutar, que manobras usar para ganhar uma vantagem. e conforme progredia este conhecimento, líderes militares descobriam que quanto mais pensassem e planejassem com antecedência, mais possibilidades tinham de sucesso. Novas estratégias podiam lhes permitir derrotar exércitos muito maiores, como alexandre, o grande fez em suas vitórias sobre os persas. ao enfrentar adversários astutos que também estavam usando estratégia, desenvolvia-se uma pressão de baixo para cima: para ganhar vantagem, um general tinha de ser ainda mais estratégico, mais indireto e esperto do que o outro lado. Com o tempo, as artes do comando foram ficando cada vez mais sofisticadas, conforme se inventavam mais estratégias.

embora a palavra “estratégia” em si seja de origem grega, o conceito aparece em todas as culturas, em todos os períodos. Princípios sólidos

16

PreFÁCIO



sobre como lidar com os acidentes inevitáveis da guerra, como traçar o E, então, meu garoto,

melhor plano, como melhor organizar o exército – tudo isto pode ser desenvolva a sua

estratégia

encontrado em manuais de guerra desde a China antiga até a europa Para que prêmios em

moderna. O contra-ataque, a manobra de atacar pelo flanco ou cercar jogos não lhe escapem das

e as artes da dissimulação são comuns aos exércitos de genghis Khan, mãos.

Estratégia é mais útil ao

Napoleão e o shaka Zulu. Como um todo, estes princípios e estratégias lenhador do que força.

indicam uma espécie de sabedoria militar universal, um conjunto de pa-Estratégia mantém o

drões adaptáveis que podem aumentar as chances de vitória.

navio do piloto em seu

talvez o maior estrategista de todos tenha sido sun tzu, autor do *curso Quando ventos*

antigo clássico chinês *A arte da guerra*. Nesse livro, escrito provavelmente-contrários sopram sobre o

te no século iV antes de Cristo, encontram-se traços de quase todos os *mar azul arroxado*.

padrões e princípios estratégicos desenvolvidos mais tarde ao longo dos *E a estratégia vence*

corridas para os

séculos. Mas a conexão entre eles, o que de fato constitui a arte da guerra *condutores de bigas*.

em si aos olhos de sun tzu, é o ideal de vencer sem derramamento de *Um tipo de condutor*

sangue. ao jogar com as fraquezas psicológicas do adversário, ao ma-confia em seus cavalos

e em seu carro

nobrar para colocá-lo em posições precárias, ao induzir sentimentos de *E muda de direção*

frustração e confusão, um estrategista pode fazer com que o outro lado *para lá e para cá*

sucumba mentalmente antes de se render fisicamente. Deste modo, a

despreocupado, Durante todo o curso,

vitória pode ser obtida por um custo bem menor. e o estado que ven-
sem controlar seus

ce guerras com poucas perdas de vida e desperdício de recursos é o
cavalos.

que pode prosperar por períodos mais longos de tempo. Certamente a
Mas um homem que sabe

como vencer com cavalos

maioria das guerras não são travadas de forma tão racional, mas
aquelas *inferiores*

campanhas na história que seguiram este princípio (Cipião, o africa-
Mantém seus olhos no

no, na espanha; Napoleão em Ulm; t.e. Lawrence nas campanhas no
poste

E faz a curva fechada,

deserto da Primeira guerra Mundial) distinguem-se do resto e servem
E desde o início conserva

como o ideal.

a tensão das rédeas

guerra não é um reino distinto divorciado do resto da sociedade. *Com
mão firme enquanto* é uma arena eminentemente humana, repleta do
que há de melhor e *observa o líder.*”

Ilíada, Homero, C.

pior de nossa natureza. guerra também reflete tendências na
sociedade.

século iX a.C.

a evolução para estratégias menos convencionais, sujas – guerrilha,
terrorismo –, espelha uma evolução similar na sociedade, na qual vale
quase tudo. as estratégias que tiveram sucesso na guerra, sejam elas
convencionais ou não, baseiam-se na psicologia atemporal, e grandes
fracassos militares têm muito a nos ensinar sobre a estupidez humana

e os limites da força em qualquer arena. O ideal estratégico na guerra – ser extremamente racional e emocionalmente equilibrado, esforçando-se para vencer com o mínimo de derramamento de sangue e perda de recursos – tem infinitas aplicações e relevância para nossas batalhas diárias.

inculcados com os valores de nossos tempos, muitos argumentarão que a guerra organizada é inerentemente bárbara – uma relíquia do passado violento do homem e algo a ser superado de uma vez por todas.

Promover as artes da guerra em um ambiente social, essas pessoas dirão, é bloquear o progresso e encorajar o conflito e a dissensão. Já não existe o suficiente disso no mundo? este argumento é muito sedutor, mas nem um pouco razoável. sempre haverá, na sociedade e no mundo em geral, PreFÁCiO

17



O eu é o amigo do

gente mais agressiva do que nós somos, que encontra um jeito de conse-homem que se domina

guir o que quer, por bem ou por mal. temos de estar vigilantes e saber *através do eu, mas*

como nos defender desses tipos. Não se promovem valores civilizados *se para o homem sem*

autodomínio, o eu é

somos obrigados a nos render aos ardilosos e fortes. Na verdade, o pacifis-como um inimigo

mo diante desses lobos é fonte de intermináveis tragédias.

em guerra.

Mahatma gandhi, que elevou a não violência ao posto de grande *Bhagavad gIta*, Índia,

C. século i d.C.

arma para mudanças sociais, teve um simples objetivo mais tarde em sua vida: livrar a Índia dos suseranos britânicos que a haviam aleijado durante tantos séculos. Os britânicos eram governantes espertos. gandhi compreendeu que, para a não violência funcionar, ela precisava ser extremamente estratégica, exigindo muito pensar e planejar. ele chegou ao ponto de chamar a não violência de um novo modo de fazer guerra. Para promover qualquer valor, até a paz e o pacifismo, você deve estar disposto a lutar por ele e ter em mira resultados – não simplesmente o bom e confortável sentimento que a expressão dessas ideias poderia lhe trazer. No momento em que você visar a resultados, você está no reino da estratégia. guerra e estratégia têm uma lógica inexorável; se você quer ou deseja alguma coisa, deve estar pronto e capaz de lutar por ela.

Outros argumentarão que guerra e estratégia são basicamente questões que se referem a homens, particularmente àqueles que são agressivos e pertencem à elite de poder. O estudo de guerra e estratégia, dirão, é uma busca masculina, elitista e repressora, um meio para a perpetuação do poder. esse argumento é um absurdo perigoso. No início, a estratégia realmente era domínio de uns poucos escolhidos – um general, sua equipe, o rei, um punhado de cortesãos. soldados não aprendiam estratégia, porque isso não lhes serviria de nada no campo de batalha. além disso, não era sensato armar os próprios soldados com um tipo de conhecimento prático que poderia ajudá-los a organizar um motim ou rebelião. a era do colonialismo levou este princípio ainda mais longe: os povos indí-

genas das colônias europeias eram recrutados para os exércitos ocidentais e faziam grande parte do trabalho de polícia, mas mesmo aqueles que subiam de posto na hierarquia eram rigorosamente mantidos na ignorância da ciência da estratégia, que se considerava perigosa demais para que soubessem. Manter a estratégia e as artes da guerra como um ramo de conhecimento especializado é, na verdade, fazer o jogo das elites e dos poderes repressores, que gostam de dividir e conquistar. se a estratégia é a arte de conseguir resultados, de colocar ideias em prática, então ela deve ser divulgada amplamente, em especial entre aqueles que têm sido tradicionalmente mantidos em sua ignorância, inclusive as mulheres. Nas mitologias de quase todas as culturas, as grandes divindades eram femininas, entre elas atena, da grécia antiga. a falta de interesse das mulheres por estratégia e guerra não é biológica, mas social e talvez política.

em vez de resistir à atração da estratégia e às virtudes da guerra racional ou imaginar que são indignas de você, é bem melhor enfrentar sua necessidade. Dominar a arte só tornará sua vida mais

pacífica e produtiva 18

PreFÁCiO



a longo prazo, pois você saberá como fazer o jogo e vencer sem violência.

Embora uma deusa

ignorá-la conduzirá a uma vida de confusões e derrotas sem fim.

da guerra, [Atena]

não sente prazer na

O que você verá a seguir são seis ideais fundamentais que você deve ter *batalha... mas na*

como objetivo para se transformar em guerreiro estratégico no dia a dia.

solução de disputas,

e na preservação das

leis por meios pacíficos.

Veja as coisas como elas são, e não com o colorido que suas emoções lhes *Ela não porta armas*

ção. Na estratégia, você deve ver suas reações emocionais ao que acontece *em tempos de paz e, se*

como uma espécie de doença que precisa ser curada. O medo o fará supe-precisa delas, em geral

restimar o inimigo e agir de uma forma muito defensiva. ira e impaciên-as pede emprestadas

a Zeus. Sua misericórdia

cia o levarão a atitudes precipitadas e que reduzirão suas opções. excesso *é grande... No*

de confiança, particularmente como resultado de um sucesso, fará

você ir *entanto, uma vez*

longe demais. amor e afeto o deixarão cego para as traiçoeiras
manobras *envolvida na batalha,*

ela jamais perde seu

daqueles que aparentemente estão a seu lado. Mesmo as gradações
mais *dia, mesmo contra o*

sutis destas emoções podem colorir o modo como você vê os aconteci-
próprio Ares, sendo

mentos. O único remédio é ter consciência de que a atração das
emoções *mais fundamentada*

em táticas e estratégias

é inevitável, notar quando ela está acontecendo e equilibrá-la. Quando
do que ele; e capitães

você tiver sucesso, esteja ainda mais atento. se estiver zangado, não
faça *sensatos sempre*

nada. Com medo, saiba que vai exagerar os perigos que enfrenta. a
guer-procuram os seus

conselhos.

ra exige o máximo de realismo, ver as coisas como elas são. Quanto
mais *the greek Myths*

você puder limitar ou equilibrar suas reações emocionais, mais perto
che-vol. 1, robert

gará deste ideal.

graves, 1955

Julgue as pessoas por suas ações. a genialidade da guerra é que não há
eloquência ou falatório que possa explicar um fracasso no campo de
batalha. Um general levou suas tropas à derrota, vidas foram
desperdiçadas e é assim que a história o julgará. Você deve se
empenhar para aplicar este padrão cruel em sua vida diária, julgando
as pessoas pelos resultados de suas ações, pelos feitos que se podem
ver e medir, pelas manobras que elas usaram para ganhar o poder. O
que as pessoas dizem sobre si mesmas não importa; elas dirão

qualquer coisa. Veja o que elas fizeram; feitos não mentem. Você também deve aplicar esta lógica a si mesmo. ao examinar uma derrota, você deve identificar o que poderia ter feito diferente. a culpa de seus fracassos é de suas más estratégias, não do adversário desonesto. Você é responsável pelo que há de bom e de ruim em sua vida.

Como corolário, olhe para tudo que as outras pessoas fazem como uma manobra estratégica, uma tentativa de vencer. as pessoas que o acusam de ser injusto, por exemplo, que tentam fazer você se sentir culpado, que falam de justiça e moral, estão tentando ganhar uma vantagem no tabuleiro de xadrez.

Dependa das próprias armas. em busca de sucesso na vida, as pessoas tendem a confiar em coisas que parecem simples e fáceis ou que já funcionaram. isto poderia significar o acúmulo de riqueza, recursos, um grande número de aliados ou a tecnologia mais recente e a vantagem que ela traz. isto é ser materialista e mecânico. Mas a verdadeira estratégia é psi-PreFÁCiO

19



E Atena, de olhos cinza

cológica – uma questão de inteligência, não de força material. tudo na
como os da coruja:

vida pode ser tirado de você e, geralmente, o será em algum momento.

“Diomedes, filho de

sua fortuna desaparece, a engenhoca mais recente de uma hora para
Tideu... Não precisas

temer Ares ou qualquer

outra fica ultrapassada, seus aliados o desertam. Mas se sua mente
estiver *outro dos imortais. Veja*

armada com a arte da guerra, não há poder que possa tirá-la. em meio
a *o que está aqui a seu*

uma crise, sua mente encontrará o caminho para a solução correta. ter

lado. Dirija seus cavalos

diretamente para Ares.

estratégias superiores nas pontas dos dedos dará as suas manobras
uma *E quando estiver no seu*

força irresistível. Como diz sun tzu, “Depende de você ser imbatível”.

alcance, ataque. Não se

aterrorize com Ares. Ele

adore atena, não ares. Na mitologia da grécia antiga, o imortal mais
es-nada mais é do que um

estúpido matreiro...” E

perto de todos era a deusa Metis. Para impedir que ela fosse mais
astucio-quando Diomedes atacou

sa do que ele e o destruisse, Zeus casou-se com ela, em seguida
engoliu-a *em seguida, ela dirigiu a*

inteira, esperando absorver com isso a sua sabedoria. Metis,
entretanto, *lança dele para a boca do*

estômago de Ares, onde a

estava esperando um filho de Zeus, a deusa atena, que em seguida
nasceu *túnica plissada cobria...*

de sua testa. Como condizia a sua linhagem, ela foi abençoada com a
es-

[Ares] rapidamente

perfeição de Metis e a mentalidade guerreira de Zeus. ela era
considerada *escalou as alturas*

pelos gregos como a deusa da guerra estratégica. seu mortal preferido
e do Olimpo, *sentou-se*

amado ao lado de

acólito era o engenhoso Ulisses. ares era o deus da guerra em sua
forma *Zeus Cronion, mostrou-direta e brutal. Os gregos desprezavam ares*

e adoravam atena, que sem-lhe o sangue imortal

pre lutou com suprema inteligência e sutileza. seu interesse na guerra
escorrendo de sua ferida

e queixou-se com estas

não é a violência, a brutalidade, o desperdício de vidas e de recursos,
mas *palavras aladas: “Pai*

a racionalidade e o pragmatismo que ela nos impõe e o ideal de
vencer *Zeus, isso não o enfurece,*

sem derramamento de sangue. Usando a sabedoria de atena, seu
objetivo *ver esta violência? Nós,*

é o de transformar a violência e a agressão desses tipos contra eles,
fazem-deuses, recebemos o pior

uns dos outros sempre

do com que sua brutalidade seja a causa de sua ruína. Como atena,
você *que tentamos ajudar*

está sempre um passo à frente, fazendo com que seus passos sejam
mais os *homens...” E Zeus,*

indiretos. sua meta é mesclar filosofia e guerra, sabedoria e batalha,
em *por baixo de suas*

sobrancelhas trovejantes:

uma mistura imbatível.

“Estúpido matreiro. Não

fique aqui sentado a meu

eleve-se acima do campo de batalha. Na guerra, a estratégia é a arte
de *lado se lamentando. Você*

comandar por inteiro a operação militar. tática, por outro lado, é a ha-

é o deus mais odioso no

Olimpo. Você realmente

bilidade de compor o exército para a batalha em si e lidar com as
neces-gosta de lutas e de

sidades imediatas do campo de batalha. Nós, na grande maioria,
somos *guerras. Puxou a sua*

táticos na vida, não estrategistas. Ficamos tão envolvidos nos conflitos
que *mãe cabeça-dura, Hera.*

Eu também mal consigo

enfrentamos que só conseguimos pensar em como obter o que
queremos *controlá-la... Seja como*

na batalha que temos pela frente no momento. Pensar
estrategicamente *for, eu não posso tolerar*

é difícil e pouco natural. Você talvez imagine que está sendo
estratégico, *que esteja sofrendo...*”

mas deve estar apenas sendo tático. Para ter o poder que só a estraté-

E chamou Paieon para

cuidar da ferida dele...

gia confere, você precisa ser capaz de estar acima do campo de
batalha, *Depois, de volta ao*

concentrar-se em seus objetivos de longo prazo, armar uma campanha
palácio do grande Zeus,

inteira, sair do modo reativo em que tantas batalhas na vida o
trancaram.

chegou a Argiva Hera e

Atena a protetora, tendo

Mantendo em mente todos os seus objetivos, fica muito mais fácil
decidir *impedido o brutal Ares*

quando lutar e quando se afastar. isso torna as decisões táticas do
cotidia-de cometer uma chacina

no bem mais simples e mais racionais. Pessoas táticas são pesadas e
presas *contra os homens.*

no chão; estrategistas têm os pés mais leves e são capazes de ver mais lon-Ilíada, Homero, C.

século iX, a.C.

ge e de uma forma mais ampla.

20

PreFÁCiO



espiritualize sua guerra. Você enfrenta batalhas todos os dias – essa é a *Contra a guerra*

realidade para todas as criaturas em sua luta pela sobrevivência. Mas a *pode-se dizer: faz do*

vitorioso um estúpido,

maior batalha de todas é com você mesmo – suas fraquezas, suas emo-
do derrotado um

ções, sua falta de decisão em compreender as coisas até o final. Você deve *malicioso. A favor da*

declarar guerra incessante contra você mesmo. Como um guerreiro na *guerra: com a produção*

vida, você deve aceitar o combate e o conflito como modos de provar *desses dois efeitos ela*

barbariza e, portanto,

quem você é, de melhorar suas habilidades, de ganhar coragem, *confian-torna mais natural;*

ça e experiência. em vez de reprimir suas dúvidas e temores, você *deve é o inverno ou o tempo*

derrubá-los de frente, lutar contra eles. Você precisa de mais desafios, *e de hibernação da*

cultura, a humanidade

você convida a mais guerra. Você está forjando o espírito do guerreiro,

e dela emerge mais forte

somente a prática constante o levará até lá.

para o bem ou para

o mal.

33 estratégias de guerra é uma destilação da sabedoria eterna contida nas Friedrich Nietzsche,

1844-1900

lições e nos princípios da guerra. O livro é projetado para armar você com conhecimentos práticos que lhe darão infinitas opções e vantagens ao lidar com os guerreiros impalpáveis que o atacam na batalha diária.

Cada capítulo é uma estratégia voltada para a solução de um problema em particular que você encontrará com frequência. esses problemas *Sem guerra os seres*

incluem lutar com um exército desmotivado atrás de você; desperdiçar *humanos ficam*

energia combatendo em muitas frentes; sentir-se massacrado por atritos, *estagnados no conforto*

e na riqueza e perdem a

pela discrepância entre planos e realidade; entrar em situações das quais *capacidade de grandes*

não consegue sair. Você pode ler os capítulos que se aplicam ao problema *ideias e sentimentos, eles*

particular atual. Melhor ainda, você pode ler todas as estratégias, assim-se tornam cínicos e caem

no barbarismo.

lando-as, permitindo que se tornem parte de seu arsenal mental. Mesmo Fyodor Dostoiévski,

quando você está tentando evitar uma guerra, e não combatendo uma, 1821-1881

muitas destas estratégias merecem ser conhecidas por propósitos defensivos e para você ter consciência do que o outro lado pode estar aprontando. De qualquer maneira, eles não foram escritos como doutrina ou fórmulas para serem repetidas, mas como auxiliares do julgamento no calor da batalha, sementes que se enraizarão em você e o ajudarão a pensar por si mesmo, desenvolvendo seu estrategista interior latente.

as próprias estratégias são selecionadas dos escritos e das práticas dos maiores generais da história (alexandre, o grande; aníbal; genghis Khan; Napoleão Bonaparte; shaka Zulu; William techumseh sherman; erwin rommel, Vo Nguyen giap) bem como dos maiores estrategistas (sun tzu; Miyamoto Musashi; Carl von Clausewitz; ardant du Picq; t. e.

Lawrence; coronel John Boyd). elas variam desde as estratégias básicas da guerra clássica às estratégias sujas, não convencionais, dos tempos modernos. O livro está dividido em cinco partes: guerra autodirigida (como preparar sua mente e espírito para a batalha); guerra organizacional (como estruturar e motivar seu exército); guerra defensiva; guerra ofensiva; e guerra não convencional (suja). Cada capítulo é ilustrado com exemplos históricos, não só da guerra em si, mas da política (Margaret thatcher), da cultura (alfred Hitchcock), dos esportes (Muhammad ali), dos negó-

cios (John D. rockefeller), que mostram a íntima conexão entre o militar e o social. estas estratégias podem se aplicar a lutas em todas as escalas: PreFÁCiO

21



A natureza decidiu

guerra organizada, batalhas nos negócios, a política de um grupo e até que o que não pode se

relacionamentos pessoais.

defender sozinho não

Finalmente, a estratégia é uma arte que requer não só um modo disará defendido.

ralph Waldo

verso de pensar, mas uma abordagem totalmente diferente de ver a vida emerson, 1803-1882

em si. Com muita frequência existe um abismo entre nossas ideias e conhecimentos de um lado e nossa experiência real do outro. absorvemos trivialidades e informações que nos tomam espaço mental, mas não nos levam a parte alguma. Lemos livros que nos divertem, mas têm pouca relevância para nossas vidas diárias. temos ideias sublimes que não co-locamos em prática. temos experiências tão ricas que não analisamos o suficiente, que não nos inspiram ideias, cujas lições ignoramos. e estratégia requer um contato constante entre os dois reinos. é conhecimento prático em sua forma mais elevada. Os acontecimentos na vida nada significam se você não refletir a respeito deles profundamente, e ideias adquiridas em livros são inúteis se não tiverem aplicação na vida como você vive. Na estratégia, tudo na vida é um jogo que você está jogando. este jogo é excitante, mas também exige profunda e séria atenção. as apostas são altas. O que você sabe precisa ser traduzido em ação, e ação precisa ser traduzida em conhecimento. Deste modo, estratégia passa a ser um desafio para a vida inteira e fonte de constante prazer na superação de dificuldades e solução de problemas.

Neste mundo, onde se joga com dados chumbados,

um homem precisa ter um temperamento de ferro, com armadura à prova dos golpes do destino, e armas para enfrentar homens.

A vida é uma longa batalha; temos de combatê-la a cada passo; e Voltaire com toda a razão diz que, se temos sucesso, é à ponta da espada, e que morreremos

com a arma na mão.

– Arthur Schopenhauer, Conselhos e máximas , 1851

22

PreFÁCiO



P a r t e

i

gUerra

a guerra (ou qualquer tipo de conflito) é travada e

vencida com estratégia. Pense em estratégia como uma série de linhas e setas direcionadas para um objetivo: levar você a um certo ponto no mundo, ajudá-

lo a atacar um problema em seu caminho, imaginar

como cercar e destruir seu inimigo. antes de direcionar estas setas para seus inimigos, entretanto, você deve primeiro apontá-las para si mesmo.

sua mente é o ponto de partida de todas as guerras e estratégias. Uma mente que seja dominada com

muita facilidade por emoções, que esteja enraizada no passado e não no presente, que não possa ver o mundo com clareza e urgência criará estratégias que

sempre errarão o alvo.

Para se tornar um verdadeiro estrategista, você deve dar três passos. Primeiro, tomar consciência das fraquezas e doenças que possam se apoderar da mente, deformando seus poderes estratégicos. segundo, declarar uma espécie de guerra contra si mesmo para



se fazer andar para frente. terceiro, trave uma cruel e contínua batalha contra os inimigos dentro de você

aplicando certas estratégias.

1

Os quatro capítulos a seguir são projetados para

chamar sua atenção para os distúrbios que estão provavelmente se

desenvolvendo em sua mente agora

mesmo e armar você com estratégias específicas para

eliminá-los. estes capítulos são setas cujo alvo é você.

DeCLare gUerra

Uma vez tendo-as assimilado por meio de pensamentos e prática, elas servirão como um expediente autoa seUs iNiMigOs

corretivo em todas as suas futuras batalhas, liberando o grande estrategista que existe dentro de você.

a estratégia Da POLariDaDe

A vida é um sem-fim de batalhas e conflitos, e você não pode lutar com eficiência se não puder identificar seus inimigos. As pessoas são sutis e evasivas, disfarçando suas intenções, fingindo estar a seu lado. Você precisa de clareza. Aprenda a des-mascarar seus inimigos, a localizá-los pelos sinais e padrões que revelam sua hostilidade. E, então, com eles à vista, declare interiormente guerra. Como os polos opostos de um ímã criam movimento, seus inimigos – seus opostos – podem encher você de propósito e direção. Como pessoas que ficam em seu caminho, que representam o que você abomina, pessoas às quais reagir são uma fonte de energia. Não seja ingênuo: com alguns inimigos não pode haver concessões, não existe meio-termo.



se fazer andar para frente. terceiro, trave uma cruel e contínua batalha contra os inimigos dentro de você

aplicando certas estratégias.

1

Os quatro capítulos a seguir são projetados para

chamar sua atenção para os distúrbios que estão provavelmente se desenvolvendo em sua mente agora

mesmo e armar você com estratégias específicas para

eliminar-los. estes capítulos são setas cujo alvo é você.

DeCLare gUerra

Uma vez tendo-as assimilado por meio de pensamentos e prática, elas servirão como um expediente autoa seUs iNiMigOs

corretivo em todas as suas futuras batalhas, liberando o grande estrategista que existe dentro de você.

a estratégia Da POLariDaDe

A vida é um sem-fim de batalhas e conflitos, e você não pode lutar com eficiência se não puder identificar seus inimigos. As pessoas são sutis e evasivas, disfarçando suas intenções, fingindo estar a seu lado. Você precisa de clareza. Aprenda a des-mascarar seus inimigos, a localizá-los pelos sinais e padrões que revelam sua hostilidade. E, então, com eles à vista, declare interiormente guerra. Como os polos opostos de um ímã criam movimento, seus inimigos – seus opostos – podem encher você de propósito e direção. Como pessoas que ficam em seu caminho, que representam o que você abomina, pessoas às quais reagir são uma fonte de energia. Não seja ingênuo: com alguns inimigos não pode haver concessões, não existe meio-termo.



Então [Xenofonte]

O iNiMigO iNteriOr

levantou-se, e convocou

Na primavera de 401 a.C., Xenofonte, senhor rural de trinta anos e que primeiro os suboficiais

vivia nos arredores de atenas, recebeu um intrigante convite: um ami-de Proxenus. Quando

eles se reuniram, ele

go estava recrutando soldados gregos para lutarem como mercenários disse: “Senhores, não

por Ciro, irmão do rei persa, artaxerxes, e o chamava para ir junto. O posso dormir e penso

pedido era um tanto inusitado: havia muito tempo que gregos e persas
que os senhores também

não; e não posso ficar

eram inimigos figadais. Por volta de oitenta anos antes, de fato, a
Pérsia *parado aqui quando*

havia tentado conquistar a grécia. Mas os gregos, renomados
guerreiros, *vejo em que apuros nos*

tinham começado a oferecer seus serviços a quem pagasse mais, e
dentro *encontramos. É claro*

que o inimigo não nos

do império persa havia cidades rebeldes que Ciro queria punir.
Mercená-

declarará guerra aberta

rios gregos seriam os reforços perfeitos em seu grande exército.

até pensar que tem

Xenofonte não era um soldado. Na verdade, ele levava uma vida cal-
tudo bem preparado;

e nenhum de nós se

ma, criando cachorros e cavalos, viajando para atenas para conversar
so-esforça para fazer a

bre filosofia com seu bom amigo sócrates, vivendo de sua herança.
Mas *melhor resistência*

ele queria aventura, e esta era uma chance de conhecer o grande Ciro,
possível. Mas se

cedermos e cairmos em

aprender sobre guerra, ver a Pérsia. talvez quando tudo tivesse termi-
poder do rei, que destino

nado, ele escrevesse um livro. ele não iria como mercenário (era rico
esperamos que seja o

demais para isso) mas como filósofo e historiador. Depois de consultar o nosso? Quando seu

próprio irmão morreu,

oráculo de Delfos, ele aceitou o convite.

o homem cortou sua

Por volta de 10 mil soldados gregos uniram-se à expedição punitiva *cabeça e cortou sua*

de Ciro. Os mercenários eram um bando misto de toda a grécia, que *mão e as espetou em*

estavam ali pelo dinheiro e a aventura. eles se divertiram por uns tempos, *um mastro. Não temos*

ninguém para nos

mas depois de alguns meses de atividade, após liderá-los até o interior da *defender, e marchamos*

Pérsia, Ciro admitiu seu verdadeiro propósito: estava marchando sobre a *até aqui para fazer*

Babilônia, armando uma guerra civil para derrubar seu irmão e se fazer *do rei um escravo ou*

matá-lo se pudéssemos,

rei. Descontentes por terem sido enganados, os gregos argumentaram e *e qual pensam que*

se queixaram, mas Ciro lhes ofereceu mais dinheiro, e isso os acalmou.

será nosso destino? Ele

Os exércitos de Ciro e artaxerxes encontraram-se nas planícies de *não chegará a todos*

os extremos da tortura

Cunaxa, não muito longe da Babilônia. Logo no início da batalha, Ciro *para que o mundo*

foi morto, colocando um rápido ponto final à guerra. agora a situação

inteiro tema entrar em

dos gregos de repente era precária: tendo combatido do lado errado de guerra contra ele? Ora,

devemos fazer tudo

uma guerra civil, eles estavam longe de casa e cercados por persas hostis.

para escapar de seu

Ficaram logo sabendo, entretanto, que artaxerxes não estava zangado poder! Enquanto durou

com eles. só queria que saíssem da Pérsia o mais rápido possível. ele até a trégua, eu nunca

deixei de sentir pena de

lhes enviou um emissário, o comandante tissaphernes, para lhes oferecer nós, nunca deixei de

provisões e escoltá-los de volta para a grécia. e, assim, guiados por tissa-congratular o rei e seu

phernes e o exército persa, os mercenários iniciaram a longa viagem de Exército. Que vasto país

eu via, tão grande, que

volta para casa – uns 2.400 quilômetros.

intermináveis provisões,

Dias depois de iniciada a marcha, os gregos tiveram novos temores: que multidões de servos,

os suprimentos que tinham recebido dos persas eram insuficientes, e o ca-quanto gado e ovelhas,

minho escolhido por tissaphernes para eles, problemático. eles podiam quanto ouro, que

roupas! Mas quando

confiar nos persas? Começaram a discutir entre eles.

pensei nestes nossos

O comandante grego Clearchus expressou as preocupações de seus soldados – *não tivemos*

soldados para Tissaphernes, que foi solidário: Clearchus deveria levar *nenhuma parte em todas*

estas coisas boas, a não

seus capitães para um encontro em um local neutro, os gregos manifesta-26

estratégia 1



riam suas tristezas e os dois lados chegariam a um entendimento. Clear-ser comprando-as, e a

chus concordou e apareceu no dia seguinte com seus oficiais na hora e no *poucos restava alguma*

coisa com que comprá-

lugar combinados – onde, entretanto, um grande contingente de persas *las; e obter alguma coisa*

os cercou e prendeu. Foram decapitados no mesmo dia.

sem comprar estava

Um homem conseguiu escapar e avisou os gregos da traição persa.

proibido por nossos

juramentos. Enquanto

Naquela noite o acampamento grego era um lugar desolado. alguns *raciocinava assim, eu* homens discutiam e acusavam, outros caíam bêbados no chão. Uns pou-

às vezes temia a trégua

cos pensaram em fugir, mas com seus líderes mortos eles se sentiram *mais do que a guerra* condenados.

agora.

“Entretanto, agora eles

*Naquela noite, Xenofonte, que tinha permanecido a maior parte do
quebraram a trégua,*

*tempo nos bastidores durante a expedição, teve um sonho: um raio de
existe um fim tanto para*

*Zeus incendiou a casa de seu pai. ele acordou suando. De repente
perce-a insolência deles como*

para nossas suspeitas.

*beu: a morte estava olhando na cara dos gregos, mas eles estavam ali
cho-Ali estão todas estas*

*ramingando, desesperados e discutindo. O problema estava sobre suas
coisas boas diante de*

*cabeças. Lutando por dinheiro e não por um propósito ou causa,
incapanós, prêmios para o*

lado que provar ter os

*zes de distinguir entre amigo e inimigo, eles haviam se perdido. a
barrei-melhores homens; os*

*ra entre eles e seu lar não eram rios e montanhas ou o exército persa,
mas deuses são os juízes da*

*o próprio estado de espírito confuso. Xenofonte não queria morrer
deste prova, e estarão conosco,*

naturalmente...

*modo desgraçado. Não era um militar, mas conhecia filosofia e como
os*

“Quando tiverem

*homens pensam, e acreditava que se os gregos se concentrassem nos
ini-nomeado tantos*

*migos que queriam matá-los, ficariam alertas e criativos. se
focalizassem a comandantes quantos*

necessários, reúnam

vil traição dos persas, ficariam zangados, e sua ira os motivaria.
tinham de todos os outros soldados

parar de ser mercenários confusos e voltar a ser gregos, o extremo
oposto e os encorajem; isso será

dos infiéis persas. O que eles precisavam era de clareza e direção.

exatamente o que eles

querem agora. Talvez

Xenofonte decidiu ser o raio de Zeus, despertando os homens e ilu-
tenham notado como

minando seu caminho. Convocou uma reunião com todos os oficiais
estavam desanimados

sobreviventes e expôs seu plano: nós declararemos guerra sem nego-
quando entraram em

ciação aos persas – nada mais de ideias de barganhas ou debates. Não
campo, como estavam

abatidos quando faziam

vamos mais perder tempo com argumentos ou acusações entre nós
mes-guarda; nesse estado

mos; cada grama de nossa energia será gasto com os persas. seremos
não sei o que poderão

tão inventivos e inspirados como nossos ancestrais em Maratona, que
fazer com eles... Mas

se alguém conseguir

combateram vencendo um exército persa bem maior. Vamos queimar
fazer com que parem de

nossas carroças, viver da terra, mover rápido. Nem por um segundo
va-pensar no que vai lhes

mos baixar os braços ou esquecer o perigo a nossa volta. somos nós ou
acontecer, e pensem no

que podem fazer, ficarão

eles, vida ou morte, bem ou mal. se algum homem tentar nos confundir *muito mais animados*.

com conversa mole e com vagas ideias de conciliação, vamos declará-lo *Os senhores sabem,*

idiota e covarde demais para estar do nosso lado e vamos afastá-lo. Que *tenho certeza, que não*

são números ou força

os persas nos tornem impiedosos. Devemos estar consumidos por uma *que dão origem à vitória*

ideia: voltar vivos para casa.

na guerra; o exército

Os oficiais sabiam que Xenofonte estava certo. No dia seguinte um *que entrar na batalha*

com espírito forte, seus

oficial persa veio vê-los, oferecendo-se para atuar como embaixador entre *inimigos em geral não*

eles e ataxerxes; seguindo o conselho de Xenofonte, ele foi rápida e rúlhos podem resistir.”

demente mandado embora. agora era guerra e nada mais.

anaBasIs:

t

incentivados a agir, os gregos elegeram líderes, Xenofonte entre eles, *he March Up*

coUntry, Xenofonte,

e começaram a marcha para casa. Forçados a depender de seu bom-senso, 430?-355? a.C.

estratégia 1



O pensamento político

eles logo aprenderam a se adaptar ao terreno, evitar a batalha, mover-se e o *instinto político*

de noite. Conseguiram iludir os persas, derrotando-os até uma passagem *se provam teórica*

e praticamente na

na montanha chave e atravessando-a antes que pudessem ser apanhados.

habilidade para

embora muitas tribos inimigas ainda estivessem entre eles e a grécia, o *distinguir entre amigo*

temido exército persa agora tinha ficado para trás. Levou muitos anos, e *inimigo. Os pontos*

mas quase todos voltaram vivos para a grécia.

altos da política são

simultaneamente os

momentos em que o

interpretação

inimigo é, em concreta

a vida é batalha e lutas, e você se verá constantemente diante de situação, reconhecido

como inimigo.

ções ruins, relacionamentos destrutivos, compromissos perigosos. Como Carl schmitt,

você enfrenta estas dificuldades vai determinar seu destino. Como disse 1888-1985

Xenofonte, seus obstáculos não são rios ou montanhas ou outras pessoas; seu obstáculo é você mesmo. se você se sente perdido e confuso, se você perde seu senso de direção, se você não sabe a diferença entre amigo e inimigo, você só tem a si mesmo para culpar.

Pense em você mesmo como sempre prestes a entrar em uma batalha. tudo depende de seu estado de espírito e de como você vê o mundo.

Uma mudança de perspectiva pode transformar você de um mercenário passivo e confuso em um guerreiro motivado e criativo.

somos definidos por nosso relacionamento com as outras pessoas.

Quando crianças desenvolvemos uma identidade ao nos diferenciarmos dos outros, até o ponto de empurrá-los para longe, rejeitá-los, com rebeldia. Quanto mais claramente você reconhecer quem você *não* quer ser, então, mais nítido o seu sentido de identidade e propósito será. sem uma noção dessa polaridade, sem um inimigo contra o qual reagir, você está tão perdido quanto os mercenários gregos. Ludibriado pela traição dos outros, você hesita no momento fatal e passa a se lamentar e argumentar.

Concentre-se no inimigo. Pode ser alguém que bloqueie seu caminho ou sabote você, seja sutil ou obviamente; pode ser alguém que o magoou ou que combateu você injustamente; pode ser um valor ou uma ideia que você abomina e que você vê em um indivíduo ou grupo. Pode ser uma abstração: estupidez, presunção, materialismo vulgar. Não dê ouvidos às pessoas que dizem que a distinção entre amigo e inimigo é primitiva e antiquada. elas estão apenas disfarçando o medo que sentem de conflitos por trás de uma fachada de falsa cordialidade. estão tentando forçá-lo a sair de seu caminho, contaminá-lo com a incerteza que os aflige. Uma vez sentindo-se claro e motivado, você terá espaço para a verdadeira amizade e o verdadeiro compromisso. seu inimigo é a estrela polar que o guia.

Dada esta direção, você pode entrar na batalha.

Quem não está comigo, está contra mim.

– Lucas 11.23

O iNiMigO eXterNO

Sou por natureza

No início da década de 1970, o sistema político britânico havia se acomo-belicoso. Atacar é um

de meus instintos.

dado a um padrão confortável: o Partido trabalhista venceria uma eleição *Ser capaz de ser um*

e aí, na eleição seguinte, os Conservadores venceriam. De lá para cá o *inimigo, ser um inimigo*

poder seguia, tudo razoavelmente polido e civilizado. Na verdade, um

– isso pressupõe uma

partido já estava se parecendo com o outro. Mas quando os Conservado-natureza forte, é em

qualquer situação uma

res perderam em 1974, alguns deles deram um basta. Querendo sacudir *condição de natureza*

as coisas, eles sugeriram Margaret thatcher como sua líder. O partido *muito forte. Ela*

se dividiu naquele ano, thatcher tirou vantagem da divisão e venceu a *precisa de resistências,*

consequentemente busca

indicação.

resistências... A força

Ninguém jamais tinha visto um político como thatcher. Uma mu-de quem ataca tem na

lher em um mundo governado por homens, ela também se orgulhava de *oposição de que necessita*

ser de classe média – filha de um dono de mercearia – no tradicional par-um tipo de medida; cada

crescimento revela-se na

tido da aristocracia. suas roupas eram caretas, mais como as de uma dona *busca de um poderoso*

de casa do que uma política. ela não tinha sido uma participante ativa no *adversário – ou problema:*

Partido Conservador; na verdade, ela estava na periferia da ala de direita.

pois um filósofo que é

belicoso também desafia

O mais surpreendente de tudo era seu estilo: enquanto os outros políticos *problemas para um duelo.*

eram afáveis e conciliadores, ela enfrentava seus adversários atacando-os *O empreendimento é*

diretamente. ela possuía o apetite pela batalha.

dominar, não qualquer

a maioria dos políticos viram a eleição de thatcher como um feliz *resistência que por acaso*

se apresente, mas aquelas

acaso e não esperavam que ela durasse. e nos primeiros anos em que *contra as quais a pessoa*

liderou o partido, quando os trabalhistas estiveram no poder, ela pouco *tem de reunir todas as*

fez para mudar a opinião deles. ela vociferava contra o sistema socialis-suas forças, flexibilidade

e domínio de armas

ta, que em sua mente havia sufocado todas as iniciativas e era em grande

– para dominar

parte responsável pelo declínio da economia britânica. ela criticou a *adversários iguais*.

União soviética em uma época em que as tensões estavam se relaxando.

Friedrich

e aí, no inverno de 1978-79, vários sindicatos do setor público resol-
Nietzsche, 1844-1900

veram entrar em greve. thatcher partiu para a guerra, associando as greves ao Partido trabalhista e ao primeiro-ministro James Callaghan.

este foi um discurso ousado, divisor, bom para os noticiários do fim da tarde – mas não para ganhar um eleição. Você precisa ser gentil com os eleitores, tranquilizá-los, não amedrontá-los. Pelo menos, essa era a sabedoria convencional.

em 1979, o Partido trabalhista convocou uma eleição geral. thatcher continuou no ataque, classificando a eleição como uma cruzada contra o socialismo e a última chance de modernização para a grã-

Bretanha. Callaghan era a síntese do político cortês, mas thatcher o irritava. ele não sentia outra coisa que não desdém por esta dona de casa arremedo de político e devolveu fogo: ele concordava que a elei-

ção era um divisor de águas, mas se thatcher vencesse colocaria em choque a economia. a estratégia pareceu funcionar em parte; thatcher assustou muitos eleitores, e as pesquisas que sondavam a popularidade pessoal mostravam que seus números haviam caído bem abaixo dos de Callaghan. ao mesmo tempo, entretanto, sua retórica e a reação de gallaghan a ela polarizavam o eleitorado, que pôde finalmente ver uma nítida diferença entre os partidos. Dividindo o público em esquerda e estratégia 1

29



[Salvador Dalí] não

direita, ela atacou na fenda, absorvendo as atenções e atraindo os inde-tinha tempo para

cisos. ela teve uma vitória de bom tamanho.

aqueles que não

thatcher havia convencido os eleitores, mas agora, como primeira-concordavam com

os seus princípios, e

ministra, ela teria de moderar seu tom, sarar as feridas – segundo as pes-levava a guerra para

quisas de opinião, de qualquer modo, era isso que o público queria. Mas *o campo inimigo ao*

thatcher, como sempre, fez o contrário, decretando cortes de orçamentos *escrever cartas ofensivas*

a muitos dos amigos

que iam ainda mais fundo do que ela havia proposto durante a campanha.

que havia feito na

Conforme suas políticas foram levadas a efeito, a economia realmente en-Residencia, chamando-

trou em choque, como Callaghan dissera, e a taxa de desemprego subiu *os de porcos. Ele gostava*

vertiginosamente. Os homens de seu próprio partido, muitos dos quais na-de se comparar a um

touro esperto evitando os

quela altura dos acontecimentos, havia anos, se ressentiam do tratamento *vaqueiros e em geral se*

que ela lhes dava, começaram publicamente a questionar sua capacidade.

divertia muito atijando

estes homens, a quem ela chamava de “wets”, eram os membros mais rese escandalizando quase

todos os intelectuais

peitados do Partido Conservador e estavam em pânico: ela estava levando *catalães merecedores*

o país a um desastre econômico que eles temiam ter de pagar com suas *do nome. Dalí estava*

carreiras. a reação de thatcher foi expulsá-los de seu gabinete. ela pare-começando a queimar

cia inclinada a afastar todo mundo; sua legião de inimigos crescia, seus *suas pontes com o zelo*

de um incendiário...

números nas pesquisas de opinião pública caíam ainda mais. Certamente

“Nós [*Dalí e o cineasta*

a próxima eleição seria a sua última.

Luis Buñuel] *tínhamos*

então, em 1982, do outro lado do atlântico, a junta militar que gover-resolvido enviar uma

carta manuscrita

nava a argentina, precisando de uma causa para distrair o país de seus mui-venenosa a uma das

tos problemas, invadiu as ilhas Falklands, uma possessão britânica à qual, *grandes celebridades*

entretanto, a argentina tinha um direito histórico. Os oficiais da junta *da Espanha”, Dalí*

estavam certos de que os britânicos abandonariam as ilhas, áridas e remo-mais tarde contou a seu

biógrafo Alain Bosquet.

tas. Mas thatcher não hesitou: apesar da distância – 12.874 quilômetros

“Nosso objetivo era pura

*– ela enviou uma força-tarefa naval pra as Falklands. Líderes
trabalhistas subversão... Os dois*

*a atacaram por esta guerra sem sentido e cara. Muitos de seu partido
fi-estávamos fortemente*

influenciados por

*caram aterrorizados; se a tentativa de retomar as ilhas falhasse, o
partido Nietzsche... Nós*

*estaria arruinado. thatcher estava mais sozinha do que nunca. Mas
uma achamos dois nomes:*

*boa parte do público agora via suas qualidades que tinham parecido
tão Manuel de Falla, o*

*irritantes sob uma nova luz: sua obstinação tornou-se coragem,
nobreza.*

compositor, e Juan

Ramón Jiménez, o

*Comparada com os homens confusos, efeminados, carreiristas a sua
volta, poeta. Jogamos no*

thatcher parecia resoluta e confiante.

palitinho e Jiménez

*Os ingleses recuperaram com sucesso as Falklands, e thatcher er-
ganhou... Então*

compomos uma

*gueu-se mais alta do que nunca. De repente, os problemas econômicos
carta frenética e*

*e sociais do país foram esquecidos. thatcher agora dominava o
cenário, e desagradável de*

nas duas eleições seguintes esmagou o Partido trabalhista.

incomparável violência

e a endereçamos a Juan

Ramón Jiménez.

interpretação

Ela dizia:

Margareth thatcher chegou ao poder como uma estranha no ninho;

‘Nosso distinto amigo:

uma mulher de classe média, uma radical de direita. O primeiro
instin-acreditamos ser nosso

dever informá-lo –

to da maioria das pessoas de fora que alcançam o poder é o de se
tornar *desinteressadamente*

íntimas – a vida do lado de fora é dura – mas com isso elas perdem
sua

– que seu trabalho

identidade, sua diferença, a coisa que as faz se distinguirem aos olhos
nos é profundamente

do público. se thatcher tivesse se tornado como os homens a sua volta,
repugnante devido a

sua imoralidade,

teria simplesmente sido substituída por mais um homem. seu instinto
30

estratégia 1



foi o de continuar do lado de fora. De fato, ela insistiu nisso o mais
que *sua histeria, sua*

pôde: ela se colocou como uma mulher contra um exército de homens.

qualidade arbitrária...’

Ela causou um grande

a cada etapa do caminho, para lhe dar o contraste de que precisava,
sofrimento a Jiménez ...”

thatcher escolhia um adversário como alvo: os socialistas, os wets, os
ar-the persIstence of

gentinos. estes inimigos ajudaram a definir sua imagem de pessoa
deter-Memory: a Biography

minada, poderosa, capaz de sacrifícios pessoais. thatcher não se
deixou *of* *dalí*, Meredith

etherington-smith,

seduzir pela popularidade, que é efêmera e superficial. Os especialistas
1992

podem ficar obcecados com os números da popularidade, mas na
mente do eleitor – que, para um político, é o campo de batalha – uma
presença dominante é mais atraente do que a simpatia. Que uma parte
do público deteste você; impossível agradar a todos. seus inimigos,
aqueles que se colocam nitidamente contra você, o ajudarão a forjar
uma base de apoio *A oposição de um* que não o desertará. Não se
aglomere no centro, onde está todo mundo; *membro a um associado*

não é um fator social

não há espaço para lutar em uma aglomeração. Polarize as pessoas,
afaste *puramente negativo*,

algumas delas e crie um espaço para batalha.

no mínimo porque

tudo na vida conspira para empurrar você para o centro, e não ape-
essa oposição é com

frequência o único meio

nas politicamente. O centro é o reino do compromisso. Dar-se bem
com *de tornar a vida com*

outras pessoas é uma habilidade importante, mas tem riscos: ao buscar
pessoas, *que na verdade*

sempre o caminho da menor resistência, da conciliação, você esquece
são insuportáveis,

quem é, você mergulha no centro com todo mundo. em vez disso veja
a si *pelo menos possível. Se*

não temos nem mesmo

mesmo como um combatente, um estranho cercado de inimigos. a
bata-o poder e o direito de

lha constante o manterá forte e alerta. ela ajudará você a definir em
que *nos rebelarmos contra*

acredita, tanto para si mesmo como para os outros. Não se preocupe
por *tiranía, arbitrariedade,*

mau humor, falta de

estar antagonizando as pessoas; sem antagonismo não há batalha; e
sem *tato, não poderíamos*

batalha, não há chances de vitória. Não se deixe seduzir pela
necessidade *suportar ter qualquer*

de que gostem de você: melhor ser respeitado, temido até. a vitória
sobre *relação com pessoas*

seus inimigos lhe dará uma popularidade mais duradoura.

cujos caracteres nos

fazem assim sofrer. Nos

sentiríamos forçados a

*Não dependa do não aparecimento do inimigo; dependa, sim, dar passos
desesperados*

de estar pronto para ele.

– e estes, na verdade,

terminariam a relação

– Sun Tzu, a arte da guerra (século IV a.C.) mas não, talvez,

constituíam um

“conflito”. Não só pelo

fato de que... a opressão

CHaVes Para a gUerra

em geral aumenta

Vivemos em uma era em que é raro as pessoas serem diretamente hostis.

se é suportada com

as regras das relações – sociais, políticas, militares – mudaram, e o mesmo *calma e sem protestos,*

mas também porque a

deve acontecer com sua noção de um inimigo. Um inimigo visível é raro *oposição nos dá íntima*

hoje em dia e é, na verdade, uma bênção. as pessoas dificilmente o ata-satisfação, distração,

cam abertamente como antes, mostrando suas intenções, seu desejo de *alívio... Nossa oposição*

destruir você; em vez disso elas são políticas e indiretas. embora o mundo *nos faz sentir que não*

somos totalmente vítimas

esteja mais competitivo do que nunca, a agressão aparente é desencora-das circunstâncias.

jada, de modo que as pessoas aprenderam a agir em segredo, a atacar de georg simmel,

forma imprevisível e ardilosa. Muitas usam a amizade como um meio de 1858-1918

mascarar desejos agressivos: elas se aproximam de você para causar um dano maior. (Um amigo sabe melhor como magoar você.) Ou sem na verdade serem amigas, elas oferecem assistência e aliança: podem até pare-estratégia 1



Quando se sobe

cer que o apoiam, mas no final estão promovendo os próprios
interesses *um dos grandes*

às suas custas. e há aqueles que dominam a guerra moral, colocando-
se rios [*de Bornéu*],

como vítimas, fazendo você se sentir culpado por algo inespecífico que
encontram-se tribos

que são sucessivamente

você fez. O campo de batalha está repleto desses guerreiros, escorrega-
mais belicosas. Nas

dios, evasivos e espertos.

regiões costeiras estão

Compreenda: a palavra “inimigo” – do latim *inimicus*, “não amigo”

comunidades pacíficas

que jamais lutam a

– tem sido demonizada e politizada. sua primeira tarefa como um es-
não ser em autodefesa,

strategista é ampliar seu conceito de inimigo, para incluir nesse grupo
e, mesmo assim, com

aqueles que estão trabalhando contra você, frustrando você, ainda que
pouco êxito; enquanto

sutilmente. (Às vezes a indiferença e a negligência são armas mais
eficien-nas regiões centrais,

onde nascem os rios,

tes do que a agressão, porque você não pode ver a hostilidade que
ocul-estão várias tribos

tam.) sem paranoia, você precisa perceber que existem pessoas que lhe *extremamente belicosas*

desejam o mal e operam indiretamente. identifique-as e de repente *você cujos ataques têm*

sido uma constante

terá espaço para manobrar. Você pode recuar e esperar para ver ou agir, *fonte de terror para*

seja de forma agressiva ou apenas evasiva, para evitar o pior. Você *pode as comunidades*

até trabalhar para fazer deste inimigo um amigo. Mas seja lá o que *você estabelecidas nas partes*

fizer, não seja a vítima ingênua. Não se veja constantemente *recuando, mais baixas...Pode-se*

supor que os povos

reagindo às manobras de seus inimigos. arme-se de prudência, e *jamais pacíficos das costas*

deponha suas armas, nem mesmo para os amigos.

seriam superiores em

as pessoas em geral escondem muito bem sua hostilidade, mas com *qualidades morais a*

seus vizinhos guerreiros,

frequência dão inconscientemente sinais de que nem tudo é o que *pare-mas é o contrário.*

ce. Um dos melhores amigos e conselheiros do líder do Partido *Comunis-Em quase todos os*

ta Chinês, Mao tsé-tung, era Lin Biao, um alto membro do Politburo e *aspectos, a vantagem*

possível sucessor do presidente. No final da década de 1960 e início *dos está com as tribos*

guerreiras. Suas

anos 1970, entretanto, Mao percebeu uma mudança em Lin: ele havia
se casas são mais bem

tornado efusivamente amistoso. todos elogiavam Mao, mas os elogios
de construídas, maiores, e

Lin eram constrangedoramente entusiásticos. Para Mao isto significava
mais limpas; sua moral

doméstica é superior;

que alguma coisa estava errada. ele observou Lin atentamente e
decidiu eles são fisicamente mais

que o homem estava tramando uma derrubada de poder ou, pelo
menos, fortes, mais corajosos,

se preparava para o posto mais alto. e Mao estava certo: Lin estava
tra-física e mentalmente

mando ativamente. a questão não é desconfiar de todos os gestos
amigos, mais ativos e, em geral,

mais confiáveis.

mas notá-los. registrar qualquer mudança na temperatura emocional:
Mas, acima de tudo,

uma intimidade fora do comum, um novo desejo de trocar
confidências, sua organização

elogios excessivos a seu respeito para terceiros, o desejo de uma
aliança social é mais firme e

mais eficiente porque

que talvez faça mais sentido para a outra pessoa do que para você.
Confie respeitam e obedecem

em seus instintos: se o comportamento de alguém lhe parecer suspeito,
mais a seus chefes e

provavelmente é. Pode se revelar benigno no final, mas enquanto isso
é são muito mais leais

melhor ficar atento.

a sua comunidade;

cada homem se

Você pode se recostar e ler os sinais ou trabalhar ativamente para des-identifica com toda a

mascarar seus inimigos – soque a grama para surpreender as serpentes, *comunidade, aceita*

como dizem os chineses. Na Bíblia lemos sobre as suspeitas de Davi de *e fielmente cumpre os*

deveres sociais que lhe

que seu sogro, o rei saul, secretamente o queria morto. Como Davi podia *competem*.

descobrir? ele confessou sua desconfiança ao filho de saul, Jonatas, seu William Mcdougall,

melhor amigo. Jonatas recusou-se a acreditar, então Davi sugeriu um 1871-1938

teste. ele era esperado na corte para um banquete. Não iria; Jonatas, sim, e transmitiria as desculpas de Davi, que seriam adequadas mas não 32

estratégia 1



urgentes. sem dúvida alguma, a desculpa enraiveceu saul, que exclamou: O homem existe desde

eu, “Mande buscá-lo imediatamente e traga-o até mim – ele merece *que lhe façam oposição*.”

georg Hegel,

morrer!”

1770-1831

O teste de Davi funcionou porque era ambíguo. a sua desculpa para faltar ao banquete podia ser entendida de mais de uma maneira: se

saul estivesse com boas intenções com relação a Davi, teria visto a ausência do genro apenas como uma atitude egoísta, na pior das hipóteses, mas porque secretamente odiava Davi, ele a viu como uma afronta e se des-controlou. siga o exemplo de Davi: diga ou faça alguma coisa que possa ser entendida de mais de uma forma, que possa ser suficientemente polida, mas que também um amigo possa ficar intrigado mas deixará passar.

O inimigo secreto, entretanto, vai reagir com raiva. Qualquer emoção forte e você saberá que tem algo fervendo sob a superfície.

Muitas vezes a melhor maneira de fazer com que as pessoas se revelem é provocando tensão e argumentos. O produtor de Hollywood Harry Cohn, presidente da Universal Pictures, usava com frequência esta estratégia para deixar clara a verdadeira posição das pessoas no estúdio que se recusavam a mostrar de que lado estavam: ele de repente atacava o trabalho delas ou assumia uma posição extrema, até ofensiva, em uma discussão. ele provocava diretores e escritores que abandonavam suas usuais cautelas e mostravam suas verdadeiras crenças.

Compreenda: as pessoas tendem a ser vagas e escorregadias porque é mais seguro do que comprometer-se com alguma coisa abertamente. se você é o chefe, elas imitarão suas ideias. a concordância delas é muitas vezes pura bajulação. Faça-as ficar emotivas; as pessoas em geral são sinceras quando discutem. se você escolher uma discussão com alguém e essa pessoa continuar copiando suas ideias, você talvez esteja lidando com um camaleão, um tipo particularmente perigoso. Cuidado com pessoas que se escondem por trás de uma fachada de vaga abstração e imparcialidade: ninguém é imparcial. Uma pergunta expressa com rispidez, uma opinião destinada a ofender, fará com que reajam e tomem uma posição.

Às vezes é melhor adotar uma abordagem menos direta com seus inimigos em potencial – ser tão sutil e conivente quanto eles. em 1519, Hernán Cortés chegou ao México com seu bando de aventureiros. entre estes quinhentos homens estavam alguns cuja lealdade era duvidosa.

Durante toda a expedição, sempre que um dos soldados de Cortés fazia alguma coisa que ele via como suspeita, ele jamais se zangava ou adotava uma atitude acusadora. em vez disso, fingia concordar com ele, aceitando e aprovando o que tinham feito. Pensando que Cortés era fraco ou que estava do lado deles, davam mais um passo. agora ele tinha o que queria: um sinal claro, para si mesmo e os outros, de que

eram traidores. agora ele podia isolá-los e destruí-los. adote o método de Cortés: se amigos ou seguidores de quem você suspeita de ter outros motivos sugerem algo sutilmente hostil, ou contra seus interesses, ou simplesmente estranho, fuja à tentação de reagir, de dizer não, de se zangar ou até de fazer perguntas.

Concorde ou pareça fazer vista grossa: seus inimigos em breve se adianta-estratégia 1

33



Escutar com frequência

rão mais um pouco, mostrando melhor suas intenções. agora você os têm *minha senhora ler*

à vista e pode atacar.

a Bíblia – pois ela

Um inimigo muitas vezes é grande e difícil de distinguir – uma orga-costumava ler em voz

alta na ausência do

nização ou uma pessoa oculta por trás de alguma rede complicada. O que *marido – logo despertou*

você precisa fazer é mirar uma parte do grupo – um líder, um porta-voz, *minha curiosidade por*

um membro importante do círculo interno. era assim que o ativista saul *este mistério da leitura*

alinsky atacava corporações e burocracias. em sua campanha da década *e fez surgir em mim o*

desejo de aprender. Não

de 1960, para acabar com a segregação no sistema de escolas públicas *sentindo nenhum temor*

de Chicago, ele se concentrou no superintendente das escolas, sabendo *por minha boa senhora*

muito bem que este homem tentaria transferir a culpa para os níveis su-diante de meus olhos,

periores. ao golpear repetidas vezes o superintendente, ele conseguiu *(ela não me havia dado*

razão para temer) eu

tornar público seu esforço e ficou impossível para o homem esconder-se.

francamente lhe pedi

No final, aqueles que estavam por trás dele tiveram de vir em seu auxílio, *para me ensinar a ler;*

expondo-se nesse processo. Como alinsky, jamais mire um inimigo vago, *e, sem hesitar, a querida*

abstrato. é difícil convocar as emoções para combater uma batalha tão *mulher iniciou a tarefa,*

e não demorou muito,

livre do derramamento de sangue, que de qualquer forma deixa seu ini-com sua ajuda, dominei

migo invisível. Personalize a luta, olho no olho.

o alfabeto e pude

O perigo está por toda a parte. Há sempre pessoas hostis e relaciona-pronunciar palavras de

mentos destrutivos. a única maneira de sair de uma dinâmica negativa *é três ou quatro letras...*

Mestre Hugh

enfrentá-la. reprimir sua raiva, evitar a pessoa que o ameaça, sempre pro-ficou pasmo com a

curando conciliações – estas estratégias comuns significam a ruína. *evitar simplicidade de sua*

conflitos se torna um hábito, e você perde o gosto pela batalha. sentir *esposa e, provavelmente*

culpa não faz sentido; a culpa não é sua se você tem inimigos. sentir-se *pela primeira vez*,

revelou-lhe a verdadeira

enganado ou na posição de vítima é igualmente inútil. em ambos os casos *filosofia da escravatura*,

você está olhando para dentro, concentrando-se em si mesmo e em seus *e as regras peculiares*

sentimentos. em vez de internalizar uma situação ruim, externalize-a e *que era necessário que*

enfrente seu inimigo. é a única saída.

senhores e senhoras

observassem na

O psicólogo infantil Jean Piaget via o conflito como uma parte crítica *administração de seus*

do desenvolvimento mental. Por meio de batalhas com colegas e depois *escravos. O senhor Auld*

pais, as crianças aprendem a se adaptar ao mundo e desenvolver *estraté-*

prontamente proibiu o

gias para lidar com problemas. as crianças que buscam evitar conflitos *a prosseguimento de sua*

instrução [de leitura],

qualquer custo ou aquelas com pais superprotetores acabam incapazes *dizendo-lhe, em primeiro*

social e mentalmente. O mesmo vale para os adultos: é através de suas *ba-lugar, que a coisa em si*

talhas com os outros que você aprende o que funciona, o que não *funcio-era ilegal; que também*

não era seguro, e que só

na e a se proteger. em vez de se encolher diante da ideia de ter inimigos, *poderia levar a coisas*

então, aceite-os. Conflitos são terapêuticos.

ruins...

inimigos trazem muitas dádivas. Por exemplo, eles o motivam e colo-A senhora Auld

cam em foco as suas crenças. O artista salvador Dalí descobriu desde cedo *evidentemente sentiu*

a força de suas

que existiam muitas qualidades que ele não podia suportar nas pessoas: *observações; e, como*

conformidade, romantismo, piedade. a cada estágio de sua vida, ele en-uma esposa obediente,

contrava alguém que achava personificar estes anti-ideais – um inimigo *começou a moldar*

nos quais desabafar. Primeiro foi o poeta Federico garcía Lorca, que es-seu curso na direção

indicada pelo marido. O

crevia poesias românticas; depois foi andré Breton, o líder abrutalhado *feito das palavras dele,*

do movimento surrealista. ter tais inimigos contra quem se rebelar fez *em mim, não foi nem*

com que Dalí se sentisse seguro e inspirado.

leve nem transitório.

inimigos também lhe dão um padrão segundo o qual julgar a si *Suas frases inflexíveis –*

frias e duras – calaram

mesmo, pessoal e socialmente. O samurai do Japão não tinha como afe-34



rir sua excelência a não ser combatendo os melhores espadachins; foi
fundo em meu coração,

preciso Joe Frazier para fazer de Muhammad ali um verdadeiro
grande e ataçaram não apenas

meus sentimentos em

lutador. Um adversário difícil extrairá de você o que há de melhor. e
uma espécie de rebelião,

quanto maior o adversário, maior sua recompensa, mesmo na derrota.

mas despertaram

é melhor perder para um adversário de valor do que esmagar um ini-
dentro de mim uma

migo inofensivo qualquer. Você conquistará simpatia e respeito,
aumen-série de ideias vitais

adormecidas. Foi

tando o apoio para sua próxima luta.

uma nova e especial

ser atacado é um sinal de que você é importante o suficiente para ser
revelação, disseminando

um alvo. Você deveria sentir prazer na atenção e na chance de provar
quem *um mistério doloroso,*

contra o qual minha

é. todos nós temos impulsos agressivos que somos obrigados a
reprimir; um *jovial compreensão*

inimigo lhe dá uma válvula de escape para estes impulsos. Finalmente
você *havia lutado, e lutado*

tem alguém sobre quem liberar sua agressão sem sentir culpa.

em vão, para perceber:

Os líderes sempre acharam útil ter um inimigo às portas em épocas o
poder do homem

branco de perpetuar a

de agitação, distraindo o público de suas dificuldades. ao usar seus ini-
escravidão do homem

migos para organizar suas tropas, polarize-os até onde for possível:
eles negro. “Muito bem”,

combaterão com mais ferocidade quando se sentirem um pouco
odiados.

pensei; “o conhecimento

incapacita uma criança

Portanto exagere as diferenças entre você e o inimigo – trace as linhas
para ser escrava”.

claramente. Xenofonte não fez nenhum esforço para ser justo; ele não
Instintivamente

disse que os persas não eram realmente um bando tão ruim e que
tinham *concordei com a*

feito muito pelo progresso da civilização. ele os chamava de bárbaros,
a proposição; e a partir

daquele momento

antítese dos gregos. ele descrevia sua recente traição e dizia que eram
uma *compreendi o caminho*

cultura nociva que não tinha a simpatia dos deuses. e o mesmo
acontece *direto da escravidão*

com você: a vitória é sua meta, não a justiça e o equilíbrio. Use a
retórica da *para a liberdade. Isso*

era exatamente o que

guerra para aumentar o interesse e estimular os ânimos.

eu precisava; e recebi

O que você precisa na guerra é espaço de manobra. Cantos apertados, tempo, e de uma

dos significam morte. ter inimigos lhe dá opções. Você pode colocá-los
fonte, de onde menos

uns contra os outros, fazer um amigo como uma forma de atacar o
outro, *esperava... Sábio*

como era, o senhor

repetidas vezes. sem inimigos, você não saberá como ou onde
manobrar *Auld evidentemente*

e perderá a noção de seus limites, de até onde pode ir. Desde o início,
subestimou minha

Júlio César identificou Pompeu como seu inimigo. Medindo suas ações
compreensão, e não

e calculando cuidadosamente, ele fazia só o que o colocasse em uma
sólita-teve ideia do uso que eu

era capaz de fazer da

da posição em relação a Pompeu. Quando a guerra finalmente
explodiu *importante lição que*

entre os dois, César estava em sua melhor forma. Mas depois de
derrotar *estava dando a sua*

Pompeu e não ter mais rivais, ele perdeu toda a noção de medida – na
mulher... *Aquilo que ele*

mais amava eu mais

verdade, ele se imaginava um deus. Derrotar Pompeu foi seu erro. seus
odiava; e a *própria*

inimigos lhe impõem uma noção de realismo e humildade.

determinação que ele

Lembre-se: há sempre pessoas ali que são mais agressivas, mais trai-
expressava para me

çoelas, mais cruéis do que você, e é inevitável que algumas delas cruzem *manter na ignorância*

apenas me tornava mais

seu caminho. Você terá uma tendência a querer conciliar e se comprometer a buscar a

meter com elas. a razão é que esses tipos são com frequência brilhantes *inteligência*.

impostores que veem o valor estratégico do charme e da aparência de *My Bondage and My*

freedom, Frederick

lhe permitirem bastante espaço, mas na verdade os desejos deles não Douglass, 1818-1895

têm limites, e eles estão simplesmente tentando desarmá-lo. Com certas pessoas você tem de ser mais duro, reconhecer que não existe meio-termo, nenhuma esperança de conciliação. Para seu adversário, seu desejo de fazer concessões é uma arma a ser usada contra você. Conheça estes estratégias 1

35



perigosos inimigos pelo passado deles: procure achar rápidas tomadas de poder, súbitos aumentos de sorte, atos prévios de traição. assim que desconfiar que está lidando com um Napoleão, não deponha suas armas ou as confie a outra pessoa. Você é a última linha de sua própria defesa.

2

Imagem:

a terra. O inimigo é o

chão sob seus pés. ele tem

uma gravidade que o segura no

lugar, uma força de resistência.

NÃO COMBata a gUerra

Lance raízes profundas nesta terra

para conquistar firmeza e força.

sem um inimigo para pisar,

QUe JÁ PassOU

sobre o qual caminhar, você se

desorienta e perde todo o

senso de proporção.

a estratégia Da

gUerriLHa MeNtaL

Autoridade: se você conta com a segurança e não pensa no perigo, se você não sabe o suficiente para estar atento quando chegarem os inimigos, é como o pardal fazendo ninho em uma tenda, um peixe nadando em um caldeirão

– não duram um dia. – *Chuko Liang (181-234 d.C.)*

Aquilo que com mais frequência o desanima e o deixa infeliz é o passado, na forma de apegos desnecessários, repetições de fórmulas desgastadas e a lembrança de antigas vitórias e derrotas. Você deve travar conscientemente uma iNVersO

batalha contra o passado e fazer um esforço para reagir ao sempre mantenha a busca e o uso de inimigos sob controle. é de clareza que você precisa, e não de paranoia. é a decadência de muitos tiranos momento presente. Seja implacável com você mesmo; não ver em todos um inimigo. eles perdem a noção de realidade e se tornam repita os mesmos métodos esgotados. Às vezes você precisa se irremediavelmente envoltos nas emoções que a paranoia deles agitam.

obrigar a partir em novas direções, mesmo se elas envolve-De olho nos possíveis inimigos, você está simplesmente sendo prudente e rem riscos. O que você talvez perca em conforto e segurança, cauteloso. guarde suas suspeitas para si mesmo, de modo que, se estiver ganhará em surpresa, deixando seus inimigos sem saber errado, ninguém fique sabendo. também, cuidado para não polarizar as pessoas tão completamente que não possa recuar. Margaret thatcher, o que você vai fazer. Trave uma guerrilha

mentalmente, em geral brilhante no jogo de polarização, acabou perdendo o controle: não aceitando linhas estáticas de defesa, nenhuma cidadela ela fez inimigos demais e continuou repetindo a mesma tática, até em exposta – torne tudo fluido e móvel.

situações que pediam recuo. Franklin Delano roosevelt foi um mestre polarizador, sempre procurando traçar um limite entre ele mesmo e seus inimigos. Mas assim que deixava essa linha clara, ele recuava, o que o fazia parecer um conciliador, um homem de paz que ocasionalmente entrava em guerra. Mesmo que essa impressão fosse falsa, criá-la foi o auge da sabedoria.

36

estratégia 1



2

NÃO COMBata a gUerra

QUe JÁ PassOU

a estratégia Da

gUerriLHa MeNtaL

Aquilo que com mais frequência o desanima e o deixa infeliz é o passado, na forma de apegos desnecessários, repetições de fórmulas desgastadas e a lembrança de antigas vitórias e derrotas. Você deve travar conscientemente uma batalha contra o passado e fazer um esforço para reagir ao momento presente. Seja implacável com você mesmo; não repita os mesmos métodos esgotados. Às vezes você precisa se obrigar a partir em novas direções, mesmo se elas envolverem riscos. O que você talvez perca em conforto e segurança, ganhará em surpresa, deixando seus inimigos sem saber o que você vai fazer. Trave uma guerrilha mentalmente, não aceitando linhas estáticas de defesa, nenhuma cidadela exposta – torne tudo fluido e móvel.



A teoria não pode

a ÚLtiMa gUerra

equipar você com

*Ninguém subiu ao poder mais rápido do que Napoleão Bonaparte (1769-
fórmulas para*

solucionar problemas,

1821). em 1793, ele foi de capitão no exército revolucionário francês
a nem pode marcar o

general de brigada. em 1796, tornou-se líder da força francesa na
itália estreito caminho no qual

combatendo os austríacos, a quem esmagou naquele ano e de novo
três a única solução deve ser

anos depois. ele foi o primeiro cônsul da França em 1801, imperador
em mentir plantando uma

barreira de princípios

1804. em 1805, humilhou os exércitos austríaco e russo na Batalha de
dos dois lados. Mas

austerlitz.

ela pode dar à mente

Para muitos, Napoleão foi mais do que um grande general; foi um *uma*
percepção para

a grande quantidade

gênio, um deus da guerra. Nem todos se impressionaram, entretanto:
de fenômenos e de seus

houve generais prussianos que pensavam que ele tinha tido sorte,
apenas.

relacionamentos, então

Quando Napoleão era duro e agressivo, eles acreditavam, seus
adversários *deixe-a livre para alçar-se às esferas superiores*

tinham sido tímidos e fracos. se tivesse enfrentado os prussianos, teria
se de ação. Ali a mente

revelado uma grande fraude.

pode usar seus talentos

entre estes generais prussianos, estava Friedrich Ludwig, príncipe de
inatos ao máximo,

combinando-os todos de

Hohenlohe-ingelfingen (1746-1818). Hohenlohe era de uma das
famílias *modo a compreender o*

aristocratas mais antigas da Alemanha, com um ilustre registro militar.

que é certo e verdadeiro

ele havia começado sua carreira cedo, servindo sob Frederico, o
grande *como se esta fosse a*

única ideia formada por

(1712-86), o homem que havia sozinho transformado a Prússia em
uma *sua pressão concentrada*

grande potência. Hohenlohe subira na hierarquia, tornando-se general

– como se fosse uma

aos cinquenta anos – jovem pelos padrões prussianos.

reação ao desafio

imediatamente em vez de um

Para Hohenlohe, o sucesso na guerra dependia de organização, *produto*
do pensamento.

disciplina e do uso de estratégias superiores desenvolvidas por mentes
da guerra, Carl von

militares treinadas. Os prussianos eram exemplo de todas estas
virtudes.

Clausewitz,

Os soldados prussianos exercitavam-se incansavelmente até poderem
1780-1831

executar manobras complicadas com a precisão de uma máquina. Os generais prussianos estudavam intensamente as vitórias de Frederico, o grande; guerra para eles era uma questão matemática, a aplicação de princípios eternos. Para os generais, Napoleão era um curso de cabeça quente liderando um exército de cidadãos indisciplinados. superiores em conhecimento e habilidade, eles o superariam em estratégia. Os franceses entrariam em pânico e se desmontariam diante dos disciplinados prussianos; o mito napoleônico estaria arruinado, e a europa voltaria a seus velhos modos.

em agosto de 1806, Hohenlohe e seus companheiros generais finalmente tiveram o que queriam: o rei Frederico guilherme iii, da Prússia, cansado das promessas não cumpridas de Napoleão, decidiu declarar guerra em seis semanas. Nesse meio-tempo, ele pediu que os generais armassem um plano para esmagar os franceses.

Hohenlohe ficou extasiado. esta campanha seria o clímax de sua carreira. Havia anos que ele pensava em uma forma de derrotar Napoleão e apresentou seu plano na primeira sessão de estratégia dos generais: marchas precisas colocariam o exército no ângulo perfeito de onde atacar os franceses quando avançassem pelo sul da Prússia. Um ataque em formação oblíqua – a tática preferida de Frederico, o grande – des-38

estratégia 2



carregaria um golpe devastador. Os outros generais, todos com seus ses-Ele [Barão Antoine-

senta e setenta anos, apresentaram seus próprios planos, mas estes não *Henri de Jomini*] – com

frequência bastante

passavam de variantes das táticas de Frederico, o grande. a discussão *arbitrariamente* –

virou debate; várias semanas se passaram. Finalmente o rei teve de incomprime [os feitos

tervir e criar uma estratégia conciliadora que deixaria satisfeitos todos *de Napoleão*] em um

sistema que impõe

os seus generais.

a Napoleão, e, ao

Uma sensação de exuberância tomou conta do país, que em breve refazer isso, falha

viveria os anos gloriosos de Frederico, o grande. Os generais perceberam *completamente em ver*

que Napoleão sabia de seus planos – ele tinha excelentes espões – mas o que, *acima de tudo,*

realmente constitui

os prussianos estavam em vantagem, e assim que sua máquina de guerra a *grandeza de seu*

começasse a se mover, nada poderia pará-la.

capitão. Isto é, a

em 5 de outubro, dias antes de o rei declarar guerra, notícias perimprudente audácia

de suas operações, onde,

turbadoras chegaram até os generais. Uma missão de reconhecimento *zombando de todas as*

revelara que divisões do exército de Napoleão, que eles tinham acredit-teorias, ele sempre tentou

tado estar disperso, haviam marchado para o leste, fundindo-se e se con-fazer o que melhor

se adequava

centrando no interior do sul da Prússia. O capitão que havia liderado a *a cada ocasião.*

missão escoteira relatou que os soldados franceses estavam marchando Friedrich von

com mochilas nas costas: enquanto os prussianos usavam carroças

1849-1930

para as provisões de suas tropas, os franceses carregavam os próprios suprimentos e moviam-se com surpreendente rapidez e mobilidade.

antes que os generais tivessem tempo de ajustar seus planos, o exército de Napoleão girou para o norte, seguindo direto para Berlim, o coração da Prússia. Os generais argumentaram e se agitaram, movendo suas tropas para lá e para cá, tentando decidir por onde atacar. instalou-se o pânico. Finalmente o rei ordenou uma retirada: as tropas deveriam se reunir no norte e atacar Napoleão pelo flanco conforme ele avançasse para Berlim. Hohenlohe estava encarregado da retaguarda, protegendo a retirada dos prussianos.

em 14 de outubro, perto da cidade de Jena, Napoleão emparelhou com Hohenlohe, que finalmentee enfrentou a batalha que desejava tão desesperadamente. Os números em ambos os lados eram iguais, mas enquanto os franceses eram uma força indisciplinada, lutando desordenada e sempre correndo de um lado para o outro, Hohenlohe mantinha suas tropas em ordem rígida, orquestrando-as como um corpo de baile.

O combate ia e vinha até que finalmente os franceses capturaram a aldeia de Vierzehnheiligen.

Hohenlohe ordenou que suas tropas recuperassem a aldeia. em um ritual que datava de Frederico, o grande, um tambor-mor batia uma cadência e os soldados prussianos, bandeiras desfraldadas, refizeram suas posições em perfeita ordem de parada, preparando-se para avançar. Mas eles estavam em uma planície aberta e os homens de Napoleão estavam por trás de muros de jardins e sobre os telhados das casas. Os prussianos caíram como paus de boliche diante dos atiradores franceses. Confuso, Hohenlohe ordenou a seus soldados para parar e mudar de formação. Os tambores soaram de novo, os prussianos marcharam com magnífica pre-estratégia 2



dizimando e Os FUrões

a linha prussiana.

Um morcego caiu no

Hohenlohe nunca tinha visto um exército assim. Os soldados fran-chão e foi apanhado por

um furão. Percebendo

ceses eram uns demônios. ao contrário de seus soldados disciplinados, *que estava para ser*

eles se moviam por conta própria, mas havia método na loucura deles. *De morto, o morcego*

repente, não se sabia de onde, eles avançaram correndo por ambos os la-implorei por sua vida.

O furão lhe disse que

dos, ameaçando cercar os prussianos. O príncipe ordenou uma retirada.

não podia soltá-lo, pois

a Batalha de Jena tinha acabado.

espera-se que os furões

Como um castelo de cartas, os prussianos rapidamente desmorono-sejam inimigos naturais

naram, uma fortaleza caindo após a outra. O rei fugiu para o leste. em *de todas as aves. O*

morcego respondeu que

questão de dias, virtualmente nada restava do exército prussiano, outrora *não era uma ave, mas*

poderoso.

um camundongo. Desse

modo ele conseguiu se

livrar do perigo que

interpretação

corria. Mas, caindo

a realidade diante dos prussianos em 1806 era simples: estavam atrasados *uma segunda vez*, o

cinquenta anos. seus generais eram velhos e, em vez de reagir às circuns-morcego foi apanhado

tâncias presentes, estavam repetindo fórmulas que haviam funcionado no *por outro furão. De*

novo ele implorou

passado. seu exército movia-se lentamente, e seus soldados eram bonecos *para que o furão não*

mecânicos desfilando. Os generais prussianos tiveram muitos sinais para *o comesse. O segundo*

alertá-los do desastre: seu exército não havia se saído bem em seus emba-furão declarou que

detestava todos os

tes recentes, muitos oficiais prussianos haviam pregado a reforma e, por *camundongos. Mas*

último, mas não menos importante, eles tinham tido dez anos para estuo morcego afirmou

dar Napoleão – suas estratégias inovadoras e a velocidade e fluidez com *com toda a segurança*

que seus exércitos convergiam sobre o inimigo. a realidade os olhava de *que não era um*

camundongo, mas um

frente, mas eles preferiram ignorá-la. Na verdade, diziam a si mesmos que *morcego.*

Napoleão é que estava condenado.

E, portanto, foi solto

Você talvez ache o exército prussiano apenas um exemplo histórico
mais uma vez. E foi

assim que ele se salvou

interessante, mas, na verdade, é provável que você esteja marchando
na da morte duas vezes:

mesma direção. O que limita indivíduos, assim como nações, é a
incapa-com uma simples

cidade de enfrentar a realidade, de ver as coisas como elas são.
Conforme mudança de nome.

envelhecemos, ficamos mais enraizados no passado. O hábito toma
conta.

Esta fábula mostra que

nem sempre é necessário

algo que funcionou para nós passa a ser uma doutrina, uma casca para
nos limitarmos às

nos proteger da realidade. a repetição substitui a criatividade.
raramente mesmas táticas. Mas,

percebemos que estamos fazendo isto, porque é quase impossível para
pelo contrário, se

nos adaptarmos às

nós ver o que está acontecendo em nossas mentes. e aí, de repente, um
circunstâncias podemos

jovem Napoleão cruza nosso caminho, uma pessoa que não respeita as
escapar mais facilmente

tradições, que luta de um modo novo. só então vemos que nossas
manei-do perigo.

ras de pensar e reagir ficaram antiquadas.

fáBulas, esopo,

século Vi a.C.

Nunca dê como certo que seus sucessos no passado continuarão sendo assim no futuro. Na verdade, seus êxitos do passado são o seu maior obstáculo: cada batalha, cada guerra, é diferente, e você não pode supor que o que funcionou antes vai funcionar hoje. Você deve se libertar do passado e abrir os olhos para o presente. sua tendência para combater a guerra anterior pode levá-lo a sua derradeira guerra.

40

estratégia 2



*Quando em 1806 os generais prussianos ... mergulharam nas mandíbulas
Nunca li nenhum*

*escancaradas do desastre usando a ordem oblíqua de batalha de Frederico,
tratado sobre*

estratégia... Quando

*o Grande, não foi apenas uma questão de estilo que havia sobrevivido
lutamos, não levamos*

*a sua utilidade, porém a mais extrema falta de imaginação à qual conosco
nenhum livro.*

a rotina sempre conduziu.

Mao tsé-tung,

1893-1976

– *Carl Von Clausewitz*, Da guerra (1780-1831) a gUerra PreseNte

em 1605, Miyamoto Musashi, um samurai que ganhou fama como
espa-reFresCaNDO

dachim na tenra idade de 21 anos, foi desafiado para um duelo. O
desa-a MeNte . *Quando*

fiador, um rapaz chamado Matashichiro, era da família Yoshioka, um
clã *you e seu adversário*

estão envolvidos em

também famoso por bons espadachins. No início daquele ano, Musashi
um combate que se

havia derrotado o pai de Matashichiro, genzaemon, em um duelo. Dias
arrasta sem um fim à

depois, ele matara o irmão mais novo de genzaemon em outro duelo.
vista, é crucial que você invente uma técnica

a família Yoshioka queria vingança.

totalmente diferente.

Os amigos de Musashi farejaram uma armadilha no desafio de Ma-Ao
refrescar sua mente

tashichiro e se ofereceram para acompanhá-lo até o duelo, mas
Musashi e técnicas enquanto

foi sozinho. em suas lutas anteriores com os Yoshiokas, ele os havia
irri-continua a lutar

contra seu adversário,

tado aparecendo com horas de atraso; desta vez, entretanto, ele
chegou *você vai encontrar um*

cedo e se escondeu nas árvores. Matashichiro chegou com um
pequeno *senso de oportunidade*

exército. Musashi “chegaria muito atrasado como sempre”, um deles
dis-ritmado com o qual

derrotá-lo.

se, “mas esse truque não vai mais funcionar com a gente!”. Confiantes
em *Sempre que você e*

sua emboscada, os homens de Matashichiro deitaram-se escondidos na
seu adversário ficam

grama. De repente, Musashi saltou de trás de sua árvore e gritou:
estagnados, você

– Já esperei o bastante, saque de sua espada!

deve imediatamente

empregar um método

em um golpe rápido, ele matou Matashichiro, depois se posicionou *diferente com ele a fim*

em ângulo para os outros homens. todos eles se colocaram a postos, mas *de vencê-lo*.

foram apanhados de surpresa e se assustaram, e em vez de cercá-lo, fi-
o livro dos cinco

caram em uma linha quebrada. Musashi simplesmente passou correndo *anéis*, Miyamoto

Musashi, 1584-1645

pela linha, matando os homens atordoados um após o outro em questão de segundos.

a vitória de Musashi selou sua reputação como um dos maiores espadachins do Japão. agora ele vagava pelo país procurando desafios adequados. em uma cidade ele ouviu falar de um guerreiro invencível chamado Baiken, cujas armas eram uma foice e uma longa corrente com uma bola de aço na extremidade. Musashi queria ver estas armas em ação, mas Baiken recusou: a única maneira de vê-las atuando, Baiken disse, era em um duelo.

Mais uma vez os amigos de Musashi escolheram o caminho seguro: insistiram para que ele fosse embora. Ninguém tinha chegado perto de derrotar Baiken, cujas armas eram invencíveis: girando a bola no ar para aumentar o impulso, ele forçava a vítima a recuar com uma investida inexorável e aí lançava a bola no rosto do homem. seu adversário tinha de se desviar da bola e da corrente e, enquanto seu braço da espada estava ocupado, em um breve instante Baiken o golpeava no pescoço com a foice.

estratégia 2

41



É uma doença ficar

ignorando os conselhos dos amigos, Musashi desafiou Baiken e apa-
obcecado com a

receu na tenda do homem com duas espadas, uma longa e outra curta.

ideia de vencer. É

também uma doença

Baiken nunca tinha visto ninguém lutar com duas espadas. também,
em *estar obcecado com*

vez de deixar Baiken atacar primeiro, Musashi atacou antes, deixando
o *a ideia de empregar*

inimigo perplexo. Baiken hesitou em lançar a bola, pois Musashi
poderia *sua habilidade de*

desviá-la com um golpe da espada curta e atingi-lo com a outra.
enquanto *espadachim. Também*

é, estar obcecado com

procurava uma oportunidade, Musashi de repente o desequilibrou com
a *ideia de usar tudo*

um golpe da espada curta e então, em uma fração de segundo,
concluiu *que você aprendeu, e*

com um golpe da espada longa, perfurando-o e matando o, até então,
com a *ideia de atacar.*

É também uma doença

invencível mestre Baiken.

estar obcecado com a

anos depois, Musashi soube de um grande samurai chamado sasaki
ideia de se livrar de

ganryu, que lutava com uma espada muito longa – uma arma
surpreen-qualquer uma dessas

doenças. Uma doença

dentemente bela, que parecia possuída de um espírito guerreiro. esta

aqui é uma mente

luta seria o teste definitivo para Musashi. ganryu aceitou o desafio; o due-obcecada que não para

lo ocorreria em uma pequena ilha perto da casa do samurai.

de pensar em uma

coisa. Porque todas

Na manhã do duelo, a ilha estava lotada. a luta entre guerreiros *estas doenças estão em*

como eles não tinha precedentes. ganryu chegou na hora, mas Musashi *sua mente, você deve se*

estava atrasado, muito atrasado. Passou uma hora, duas; ganryu estava *livrar delas para colocar*

sua mente em ordem.

furioso. Finalmente um barco foi avistado aproximando-se da ilha. seu takuan, Japão,

passageiro estava deitado, meio adormecido, parecia, desbastando um 1573-1645

longo remo de madeira. era Musashi. ele parecia perdido em seus pensamentos, olhando as nuvens. Quando o barco chegou à praia, ele amarrou uma toalha suja na cabeça e saltou fora, brandindo seu longo remo – mais longo do que a famosa espada de ganryu. este homem estranho tinha vindo para a maior luta de sua vida usando um remo como espada e uma *Qualquer um pode planejar uma*

toalha como faixa na cabeça.

campanha, mas poucos

ganryu gritou zangado:

são capazes de travar

– está com tanto medo de mim que quebrou sua promessa de estar *uma guerra, porque*

só um verdadeiro

aqui às oito?

gênio militar pode

Musashi não disse nada, mas se aproximou mais. ganryu sacou de *lidar com evoluções e*

sua magnífica espada e jogou a bainha na areia. Musashi sorriu: *circunstâncias.*

Napoleão Bonaparte,

– sasaki, você acabou de selar o seu destino.

1769-1821

– eu? Derrotado? impossível!

– Que vitorioso na terra – respondeu Musashi – abandonaria sua bainha ao mar?

esta enigmática observação só irritou ganryu ainda mais.

então Musashi atacou, mirando seu remo afiado direto nos olhos do inimigo. garyu rapidamente ergueu a espada e tentou acertar a cabeça de Musashi, mas errou o golpe, cortando apenas a toalha em duas. ele nunca errara antes. Quase no mesmo instante, Musashi baixou sua espada de madeira, derrubando ganryu. Os espectadores estavam de boca aberta.

enquanto ganryu se esforçava para se levantar, Musashi matou-o com um golpe na cabeça. em seguida, depois de se curvar polidamente para os homens oficializando o fim do duelo, ele entrou de novo no barco e partiu com a mesma calma com que tinha chegado.

42

estratégia 2



a partir daquele momento, Musashi foi considerado um espadachim
Trovões e vento: a

sem rival.

imagem de DURAÇÃO.

Assim o homem superior

permanece firme e não

interpretação

muda sua direção.

Miyamoto Musashi, autor de *O livro dos cinco anéis*, venceu todos os seus *O trovão ribomba, e o*

duelos por uma razão: em cada caso ele adaptava sua estratégia a seu ad-vento sopra; ambos são

exemplos de extrema

versário e às circunstâncias do momento. Com Matashichiro, ele decidiu *mobilidade e, portanto,*

que era hora de chegar cedo. O que não havia feito em suas lutas anterio-aparentemente são

res. a vitória sobre colegas superiores dependia da surpresa, portanto ele *o próprio oposto de*

duração, mas as

saltou quando seus adversários estavam deitados; então, depois de matar o *leis que governam*

líder deles, colocou-se em um ângulo que os convidava a atacá-lo em vez *seu aparecimento e*

de cercá-lo, o que teria sido muito mais perigoso para ele. Com Baiken foi *diminuição, seu ir e*

simplesmente uma questão de usar duas espadas e depois lotar seu espaço, *vir, resistem. Do mesmo*

modo a independência

não lhe dando tempo para reagir com inteligência a esta novidade. Com *do homem superior não*

ganryu ele teve a intenção de enfurecer e humilhar seu arrogante

adver-está baseada na rigidez

sário – a espada de madeira, a atitude de pouco caso, a toalha suja
amare imobilidade de caráter.

Ele sempre acompanha

rada na cabeça, a observação enigmática, o golpe nos olhos.

a evolução dos tempos e

Os adversários de Musashi dependiam de técnica brilhante, espadas
muda com ela.

faiscantes e armas não ortodoxas. isso é o mesmo que lutar a guerra
pas-O que resiste é a diretriz

sada; em vez de reagir ao momento, eles confiavam no treinamento,
na *invariável, a lei interior*

de seu ser, que determina

tecnologia e no que havia funcionado antes. Musashi, que havia com-
todas as suas ações.

preendido a essência da estratégia quando ainda era muito jovem,
transl chIng, China,

formou a rigidez deles em derrota. seu primeiro pensamento foi com
por volta do século

relação ao movimento inicial que mais surpreenderia este adversário
em VIII a.C.

particular. em seguida ele se fixaria no momento: tendo
desequilibrado o adversário com algo inesperado, ele observaria
atentamente, depois reagiria com outra ação, em geral improvisada,
que transformaria o mero desequilíbrio em derrota e morte.

Minha política é não ter

ao se preparar para a guerra, você deve se livrar de mitos e interpre-
política.

tações errôneas. estratégia não é uma questão de aprender uma série
de abraham Lincoln,

movimentos ou ideias para serem seguidas como receita; a vitória não tem 1809-1865

fórmulas mágicas. ideias são simples nutrientes para o solo: elas ficam em seu cérebro como possibilidades, para que no calor do momento elas possam inspirar uma direção, uma resposta apropriada e criativa. abandone todos os fetiches – livros, técnicas, fórmulas, armas faiscantes – e aprenda a ser seu próprio estrategista.

Assim, as vitórias pessoais na batalha não podem ser repetidas – elas assumem sua forma em resposta a circunstâncias inesgotavelmente cambiantes.

– Sun Tzu (século IV a.C.)

CHaVes Para a gUerra

ao olharmos para uma experiência desagradável ou incômoda do passado, a ideia inevitavelmente nos ocorre: se tivéssemos dito ou feito x em vez de y, se pudéssemos fazer de novo. Muitos generais perderam a cabeça estratégia 2

43



Se você coloca uma cuia

no calor da batalha e depois, olhando para trás, pensaram na única tática, *vazia na água e a toca,*

na única manobra, que teria mudado tudo. até o príncipe Hohenlohe, *ela escorrega para um*

lado. Por mais que você

anos mais tarde, pôde ver como ele havia estragado a retomada de Vier-tente, ela não fica em

zehnheiligen. O problema, entretanto, não é que só pensamos na solução *um lugar só. A mente de*

quando já é tarde. O problema é que imaginamos que o conhecimento *é quem chegou ao estado*

o que estava faltando: se tivéssemos sabido, se tivéssemos pensado

melhor.

máximo não fica com

coisa alguma, nem por

esta é exatamente a abordagem errada. O que nos desviou do caminho
um segundo. É como

certo é não estarmos sintonizados com o momento presente,
insensíveis *uma cuia vazia na água*

às circunstâncias. estamos ouvindo nossos próprios pensamentos,
reagin-que é empurrada de um

lado para o outro.

do às coisas que nos aconteceram no passado, aplicando teorias e
ideias takuan, Japão,

que digerimos faz tempo, mas que nada têm a ver com nossas
dificuldades 1573-1645

no presente. Mais livros, teorias e ideias só pioram o problema.

Compreenda: os maiores gerais, os estrategistas mais criativos, se destacam não porque têm mais conhecimentos, mas porque são capazes, quando necessário, de largar suas noções preconcebidas e se concentrar intensamente no momento presente. é assim que nasce a centelha da criatividade e as oportunidades são aproveitadas. Conhecimento, experiência e teoria têm limitações: nenhuma quantidade de ideias antecipadas pode preparar você para o caos da vida, para as infinitas possibilidades do momento. O grande filósofo da guerra, Carl von Clausewitz, chamava a isto de “atrito”: a diferença entre nossos planos e o que realmente acontece. Visto que o atrito é inevitável, nossa mente precisa ser capaz de acompanhar as mudanças e se adaptar ao inesperado. Quanto melhor pudermos adaptar nossos pensamentos às circunstâncias que não são mais as mesmas, mais realistas serão nossas respostas a elas. Quanto mais nos perdermos em teorias pré-digeridas e experiências passadas, mais inadequada e ilusória será nossa reação.

Pode valer a pena analisar o que deu errado no passado, mas é muito mais importante desenvolver a capacidade de pensar no momento. assim você terá muito menos erros para analisar.

Pense na mente como um rio: quanto mais rápido ele corre, melhor ele acompanha o presente e reage às mudanças. Quanto mais rá-

pido ele flui, também mais ele se renova e maior é sua energia. ideias obsessivas, experiências passadas (sejam traumas ou sucessos) e noções preconcebidas são como rochas ou lama neste rio, ali se sedimentando e endurecendo e represando-o. O rio para de se mover; a estagnação se estabelece. Você deve travar mentalmente uma guerra constante contra esta tendência.

O primeiro passo é simplesmente estar atento ao processo e à necessidade de combatê-lo. O segundo é adotar algumas táticas que talvez o ajudem a restaurar o fluxo natural da mente.

reexamine todas as suas crenças e princípios prediletos. Quando perguntaram a Napoleão que princípios de guerra ele seguia, a resposta foi: nenhum. seu gênio era sua habilidade para reagir às circunstâncias, fazer 44

estratégia 2



o máximo do que lhe era dado – ele foi o supremo oportunista. seu único *A derrota é amarga.*

princípio, igualmente, deve ser não ter princípios. acreditar que a estra-Amarga para o soldado

comum, três vezes

tégia tem leis inexoráveis ou regras eternas é aceitar uma posição rígida, *mais amarga para seu*

estática, que será seu erro. Claro que o estudo da história e da teoria pode *general. O soldado*

ampliar sua visão do mundo, mas você tem de combater a tendência da te-pode se consolar com

oria de se enrijecer em dogma. seja brutal com o passado, com a tradição, *a ideia de que, seja*

qual for o resultado, ele

com os antigos estilos de fazer as coisas. Declare guerra às vacas

sagradas *cumpriu seu dever fiel*

e vozes do convencional na própria cabeça.

e resolutamente, mas

Nossa educação é, muitas vezes, o problema. Durante a segunda o *comandante falhou*

em seu dever se não

guerra Mundial, os ingleses combatendo os alemães no deserto da África *conquistou a vitória*

do Norte estavam bem treinados na guerra com tanques; você pode-

– pois esse é seu dever.

ria dizer que eles foram doutrinados com teorias a respeito disso. Mais *Ele não tem nenhum*

tarde, na campanha, uniram-se a eles as tropas americanas que eram *outro que se compare*

a isso. Ele irá remoer

muito menos educadas nestas táticas. em pouco tempo, entretanto, os *em suas lembranças*

americanos começaram a lutar em um estilo que era igual, se não *supe-os acontecimentos*

rior, ao dos britânicos; eles se adaptaram à mobilidade deste novo tipo *durante a campanha.*

“Aqui”, ele pensará,

de combate no deserto. segundo o próprio marechal de campo erwin

“eu erreí; aqui eu aceitei

rommel, líder do exército alemão na África do Norte, “Os *americanos...*

os conselhos do meu

aproveitaram muito mais do que os ingleses com sua experiência na

temor quando deveria

África, confirmando assim o axioma de que educação é mais fácil do que *ter sido ousado; ali eu*

deveria ter esperado

reeducação”.

para ganhar força,

O que rommel quis dizer era que a educação tende a marcar a fênix atacado pouco a

ro na mente preceitos que são difíceis de abalar. em meio ao combate, *pouco; nesse momento*

eu falhei em aproveitar

a mente treinada pode ficar para trás – concentrando-se mais em regras *a oportunidade quando*

aprendidas do que nas circunstâncias diferentes da batalha. Quando *ela se apresentou.”*

you se vê diante de uma nova situação, muitas vezes é melhor imaginar *Ele irá se lembrar dos*

que não sabe nada e que precisa começar a aprender tudo de novo.

soldados que enviou

para o ataque que

Limpar a mente de tudo que você pensava saber, mesmo suas ideias *falhou e que não*

preferidas, lhe dará o espaço mental para ser educado por sua experiên-voltaram. Ele recordará

cia presente – a melhor escola de todas. Você vai desenvolver os seus *a expressão nos olhos*

próprios músculos estratégicos, em vez de depender das teorias e livros *dos homens que*

confiaram nele. “Eu

dos outros.

falhei com eles”, ele

dirá para si mesmo,

apague a memória da última guerra. a última guerra que você com-

“e falhei com o meu

país!” Ele se verá como é

bateu é um perigo, mesmo que você tenha vencido. ela está fresca em *realmente – um general*

sua mente. se você saiu vitorioso, tenderá a repetir as estratégias que *derrotado. Em uma*

acabou de usar, pois o sucesso nos deixa preguiçosos e complacentes; *se hora sombria, ele se*

você perdeu, talvez esteja desconfiado e indeciso. Não pense na última *acusará e questionará*

os próprios fundamentos

guerra; você não tem a distância nem o desapego. em vez disso, faça *de sua liderança e*

o que puder para apagá-la de sua mente. Durante a guerra do Vietnã, *masculinidade.*

o grande general norte-vietnamita, Vo Nguyen giap, tinha um simples *E então ele deve parar!*

Pois se vai comandar

sistema empírico: depois de uma campanha bem-sucedida, ele se con- *em batalha de novo,*

vencia de que na verdade tinha sido um fracasso. Consequentemente, *deve se livrar destes*

ele não se embriagava para comemorar seu sucesso e nunca repetia a *arrendimentos, e*

mesma estratégia na batalha seguinte. Pelo contrário, ele tinha de exa-

reprimi-los, pois eles

se agarrarão a sua

minar cada situação de novo.

vontade e

estratégia 2

45



autoconfiança. Ele deve

*ted Williams, talvez o maior autêntico bateador de beisebol, fazia
rechaçar estes ataques*

*questão de sempre esquecer sua última rebatida. tivesse conseguido
um que desfere contra si*

*home run ou um strikeout, ele esquecia. Duas rebatidas nunca são
iguais, próprio e abandonar*

as dúvidas nascidas

*mesmo contra o mesmo lançador, e Williams queria uma mente
aberta.*

do fracasso. Esqueça-

*ele não esperava pelo próximo rebate para começar a se esquecer:
assim as e lembre-se apenas*

*que voltava do dugout, ele começava a se concentrar no que estava
aconte-das lições a serem*

aprendidas com a

*cendo na partida. atenção aos detalhes do presente é, de longe, a
melhor derrota – elas estão em*

maneira de excluir o passado e esquecer a última guerra.

maior número do que

com a vitória.

*Mantenha a mente em movimento. Quando crianças, nossas mentes
não defeat Into victory,*

William slim,

paravam nunca. estávamos abertos a novas experiências e absorvíamos 1897-1970

o máximo possível. aprendíamos rápido, porque o mundo a nossa volta nos excitava. Quando nos sentíamos frustrados ou aborrecidos, encontrá-

vamos algum modo criativo de conseguir o que queríamos e depois, rapidamente, esquecíamos o problema assim que algo novo cruzasse nosso caminho.

todos os grandes estrategistas – alexandre, o grande; Napoleão; Musashi – foram infantis neste aspecto. Às vezes, na verdade, eles até agiam como crianças. a razão é simples: estrategistas superiores veem as coisas como elas são. eles são altamente sensíveis a riscos e oportunidades. Nada permanece a mesma coisa na vida e acompanhar as circunstâncias conforme elas mudam requer uma grande fluidez mental. grandes estrategistas não agem de acordo com ideias preconcebidas: eles reagem ao momento, como crianças. suas mentes estão sempre se movendo e eles estão sempre excitados e curiosos. eles esquecem rapidamente o passado – o presente é muito mais interessante.

aristóteles, o pensador grego, pensava que a vida era definida pelo movimento. O que não se move está morto. O que tem velocidade e mobilidade tem mais possibilidades, mais vida. todos nós começamos com a mente móvel de um Napoleão, mas, conforme envelhecemos, tendemos a ficar mais parecidos com os prussianos. Você talvez ache que o que gostaria de recuperar de sua juventude é sua aparência, seu bom condicio-namento físico, seus prazeres simples, mas o que você realmente precisa é da fluidez mental que possuiu um dia. sempre que você perceber seus pensamentos girando em torno de um assunto ou ideia em particular – uma obsessão, um ressentimento – empurre-os para o passado. Distraia-se com outra coisa. Como uma criança, encontre algo novo em que se concentrar, algo que mereça sua atenção. Não perca tempo com coisas que não pode mudar ou influenciar. Não fique parado.

absorva o espírito dos tempos. ao longo de toda a história da guerra, tem havido batalhas clássicas nas quais o passado se confrontou com o futuro em uma irremediável disparidade. aconteceu no século Vii, quando os persas e bizantinos enfrentaram os invencíveis exércitos do islã, com sua nova forma de combate no deserto; ou na primeira

metade do século Xiii, quando os mongóis usaram incansável mobilidade para vencer 46

estratégia 2



os pesados exércitos russos e europeus; ou em 1806, quando Napoleão *Saber que se está em*

esmagou os prussianos em Jena. em cada caso, o exército conquistador *uma determinada*

condição, em um

desenvolveu um jeito de lutar que maximizava uma nova forma de tecno-determinado estado,

logia ou uma nova ordem.

já é um processo de

Você pode reproduzir este efeito em uma escala menor sintonizando liberação; mas o homem

do-se com o espírito dos tempos. Desenvolver antenas para as tendências *que não tem consciência*

de sua condição, de

que ainda estão para surgir toma tempo e estudo, assim como a flexibilidade sua luta, tenta ser

bilidade para se adaptar a estas tendências. Conforme você envelhece, é *outra coisa que não é*

melhor alterar periodicamente seu estilo. Na era dourada de Hollywood, *ele, que dá origem ao*

hábito. Portanto, então,

a carreira da maioria das atrizes era muito curta. Mas Joan Crawford lutou *tenhamos em mente que*

contra o sistema dos estúdios e conseguiu ter uma carreira notavelmente *queremos examinar o*

longa mudando constantemente de estilo, indo de sereia, heroína *noir*
até *que é, observar e estar*

rainha cult. em vez de permanecer sentimentalmente apegada a um
esti-atento a exatamente

o que é o real, sem lhe

lo dos velhos tempos, ela foi capaz de perceber uma tendência
surgindo *dar uma interpretação.*

e acompanhá-la. ao se adaptar e mudar de estilo constantemente, você
É preciso uma mente

evitará as armadilhas de suas guerras anteriores. assim que as pessoas
extraordinariamente

astuta, um coração

acharem que o conhecem, você muda.

extraordinariamente

flexível, para estar

Curso inverso. O grande romancista russo Fiódor Dostoiévski sofria de
atento e acompanhar

epilepsia. Pouco antes de um ataque, ele experimentava um momento
o que é; porque o que é

está sempre se movendo,

de intenso êxtase, que descrevia como uma sensação de estar de
repente *continuamente passando*

inundado de realidade, uma visão momentânea do mundo exatamente
por uma transformação,

como ele é. Mais tarde ele se veria deprimido, pois esta visão tinha
ficado *e se a mente está*

acorrentada à crença,

repleta de hábitos e rotinas da vida diária. Durante essas depressões,
que-ao conhecimento, ela

rendo sentir essa proximidade com a realidade de novo, ele ia ao cassino *cessa de buscar, ela*

mais próximo e jogava fora todo seu dinheiro. aí a realidade tomava con-cessa de acompanhar

ta dele; conforto e rotina desapareciam, padrões rançosos desandavam.

o rápido movimento

do que é. O que é não

tendo de repensar tudo, ele recuperava sua energia criativa. isto era o *é estático, certamente*

mais próximo que ele podia chegar deliberadamente da sensação de êx-

– está constantemente

tase que conseguia com a epilepsia.

se movendo, como

O método de Dostoiévski era um pouco exagerado, mas às vezes você *verá, se observar*

com atenção. Para

precisa se sacudir, libertar-se das garras do passado. isto pode assumir a *acompanhá-lo, você*

forma de inversão de seu curso, fazer o oposto do que faria normalmen-precisa de uma mente

te em uma determinada situação, colocando-se em alguma circunstân-rápida e um coração

flexível – que são

cia inusitada, ou literalmente começando tudo de novo. Nessas situações *negados quando a mente*

a mente tem de lidar com uma nova realidade, e aí acorda para a vida. *a é estática, fixada em*

mudança pode ser alarmante, mas também é renovadora – até excitante.

uma crença, em um

é comum os relacionamentos desenvolverem uma previsibilidade
preconceito, em uma

identificação; e uma

tediosa. Você faz o que habitualmente faz, as outras pessoas reagem
da mente e um coração secos

maneira que habitualmente fazem, e por aí vai. se você inverter o
curso, *não podem acompanhar*

agir de uma maneira nova, altera totalmente a dinâmica. isso
frequente-com facilidade, rapidez,

o que é.

mente rompe o padrão rançoso do relacionamento e o faz florescer
para Jiddu Krishnamurti,

novas possibilidades.

1895-1986

Pense em sua mente como um exército. exércitos precisam se adaptar
à complexidade e ao caos das guerras modernas tornando-se mais
fluidos e manobráveis. a extensão máxima desta evolução é a
guerrilha, estratégia 2

47



que explora o caos fazendo da desordem e da imprevisibilidade uma
estratégia. a guerra de guerrilhas nunca para para defender um lugar
em particular ou uma cidade; ela vence ao se mover sempre,
permanecendo um passo à frente. sem obedecer a nenhum padrão
definido, ela não dá ao inimigo um alvo. O exército de guerrilha
jamais repete a mesma tática. ele reage à situação, ao momento, ao
terreno onde se encontra.

Não há uma frente de batalha, nenhuma linha concreta de

comunicação ou suprimentos, nenhuma carroça lenta. O exército de guerrilha é pura mobilidade.

esse é o modelo para sua nova maneira de pensar. Não aplique nenhuma tática rígida; não deixe sua mente se acomodar em posições está-

ticas, defendendo um lugar ou ideia em particular, repetindo as mesmas manobras desanimadas. ataque os problemas de novos ângulos, adaptando-se ao cenário e ao que você recebe. Ficando em constante movimento, você não mostra a seus inimigos um alvo para mirar. Você explora o caos do mundo em vez de sucumbir a ele.

Imagem: Água.

adaptando sua forma

para onde quer que

se mova o rio,

empurrando

as pedras que estão

em seu caminho, alisando

as rochas,

ele nunca para,

nunca é o mesmo.

Quanto mais rápido

se move,

mais claro

fica.

Autoridade: alguns de nossos generais falharam porque resolveram tudo segundo as regras. eles sabiam

o que Frederico fez em um lugar e

Napoleão em outro. eles estavam sempre pensando no que Napoleão faria...

Não subestimo o valor do conhecimento

militar, mas se os homens fazem a guerra

em servil observação de regras, fracassarão...

a guerra é progressiva. – *Ulysses S. Grant (1822-85)* 48

estratégia 2



iNVerso

De nada vale lutar a guerra anterior. Mas enquanto você está eliminando esta perniciosa tendência, precisa imaginar que seu inimigo está fazendo o mesmo – tentando aprender com o presente e se adaptar a ele. alguns dos piores desastres militares aconteceram não por se combater a guerra anterior, mas por se supor que isso é o que o adversário vai fazer. Quando invadiu o Kuwait, em 1990, saddam Hussein, do iraque, achou que os estados Unidos ainda precisavam se recuperar da “síndrome do Vietnã” – o medo de mortes e perdas que tinham sido tão traumáticas durante o período do Vietnã – e que eles evitariam totalmente a guerra ou então lutariam do mesmo modo que antes, tentando vencer a luta pelo ar e não por terra. Lembre-se: o perdedor em qualquer batalha talvez esteja trau-matizado demais para lutar de novo, mas talvez também aprenda com a experiência e siga em frente. erre por excesso de cautela; esteja preparado. Jamais deixe seu inimigo surpreendê-lo na guerra.

estratégia 2

eM MeiO aO tUrBiLHÃO

De aCONteCiMeNtOs, NÃO PerC a

a PreseNÇ a De esPÍritO

a estratégia DO CONtraPesO

No calor da batalha, a mente tende a perder o equilíbrio.

Você enfrenta muitas coisas ao mesmo tempo – contratempos, dúvidas e críticas dos próprios aliados. É perigoso reagir emocionalmente, com medo, depressão ou frustração. É vital conservar a presença de espírito, mantendo seus poderes mentais, sejam quais forem as circunstâncias. Você deve resistir ativamente ao impulso emocional do momento – permanecendo decidido, confiante e agressivo, não importa o que o atacar. Fortaleça sua mente ainda mais, expondo-a a adversidades. Aprenda a se desprender do caos do campo de batalha. Deixe que os outros percam a cabeça; sua presença de espírito o afastará da influência deles e o manterá no curso.



a tÁtiCa HiPeragressiVa

[A presença de espírito]

O vice-almirante Lorde Horatio Nelson (1758-1805) tinha passado por
deve representar um

grande papel na guerra,

tudo. Perdera um olho no cerco de Calvi e o braço direito na Batalha o
domínio do inesperado,

de tenerife. Derrotara os espanhóis no Cabo de são Vicente, em 1797,
visto que nada mais é

e frustrara a campanha de Napoleão, no egito, ao derrotar sua
marinha do que uma capacidade

aumentada de lidar

na Batalha do Nilo no ano seguinte. Mas nenhuma de suas tribulações e com o inesperado. Nós

trunfos o preparou para os problemas que enfrentara com os próprios admiramos a presença

colegas na marinha britânica ao se apressarem para a guerra contra a de espírito em uma

Dinamarca em fevereiro de 1801.

resposta adequada,

como admiramos o

Nelson, o mais glorioso herói de guerra da Inglaterra, era a escopamento rápido

ilha óbvia para comandar a frota. Mas o almirantado escolheu sir Hyde diante do perigo...

Parker, com Nelson como o segundo em comando. esta guerra era um A expressão “presença

de espírito” transmite

assunto delicado; ela devia forçar os desobedientes dinamarqueses a con-exatamente a velocidade

cordar com o embargo liderado pelos britânicos à remessa de mercado-e imediação da ajuda

rias militares para a França. O inflamado Nelson era propenso a perder a proporcionada pelo

intelecto.

calma. ele odiava Napoleão e, caso se excedesse contra os dinamarqueses, da guerra,

provocaria um fiasco diplomático. sir Hyde era um homem mais velho, Carl von Clausewitz,

mais estável, equilibrado, que faria o que tinha de ser feito e nada mais.

1780-1831

Nelson engoliu seu orgulho e aceitou a incumbência, mas viu problemas no futuro. ele sabia que o tempo era essencial: quanto mais rápido os navios partissem, menor a chance de os dinamarqueses aumentarem suas defesas. Os navios estavam prontos para levantar as velas, mas o lema *Mais vida escorre de* de Parker era “tudo em ordem”. Correr não era de seu estilo. Nelson de um homem através de

testava seu ar despreocupado e estava doido por ação; ele revia relatórios *seus pensamentos do que*

através de uma ferida

do serviço secreto, estudava mapas e propôs um plano detalhado para *aberta*.

combater os dinamarqueses. escreveu a Parker insistindo para que ele thomas Hardy,

tomasse a iniciativa. Parker o ignorou.

1840-1928

Finalmente, no dia 11 de março, a frota britânica içou as velas. em vez de seguir para Copenhague, entretanto, Parker ancorou bem ao norte do porto da cidade e convocou uma reunião com seus capitães. segundo os relatórios do serviço secreto, ele explicou, os dinamarqueses tinham preparado defesas sofisticadas para Copenhague. Barcos ancorados no porto, fortes ao norte e ao sul e baterias de artilharia móvel podiam fazer os britânicos voar pelos ares. Como combater esta artilharia sem terríveis perdas de vidas? e, também, os pilotos que conheciam as águas ao redor de Copenhague relataram que elas eram traiçoeiras, com bancos de areia e ventos astuciosos. Navegar nessas águas arriscadas sob bombardeio seria horrível. Com todas estas dificuldades, talvez fosse melhor esperar que os dinamarqueses deixassem o porto e, então, combatê-los em mar aberto.

Nelson lutou para se controlar. Finalmente explodiu, andando de um lado para o outro na sala, o toco de seu braço perdido sacudindo enquanto falava. Jamais uma guerra fora vencida protelando-a. as defesas dinamarquesas pareciam formidáveis “para aqueles que são crianças em guerra”, mas ele havia planejado uma estratégia semanas antes: atacaria do sul, a abordagem mais fácil, enquanto Parker e uma força reserva fi-estratégia 3

Portanto Grant

cariam ao norte da cidade. Nelson usaria sua mobilidade para tomar
as *estava sozinho; seus*

armas dinamarquesas. ele tinha estudado os mapas, bancos de areia
não *subordinados mais fiéis*

imploravam para que

eram ameaça. Quanto ao vento, a ação agressiva era mais importante
do *ele mudasse seus planos,*

que ficar se queixando do vento.

enquanto seus superiores

O discurso de Nelson deu nova energia aos capitães. ele era de longe
estavam atônitos com sua

o melhor líder, e sua confiança era contagiante. até sir Hyde ficou im-
temeridade e lutavam

para interferir. Soldados

pressionado, e o plano foi aprovado.

de reputação e civis em

Na manhã seguinte, a linha de navios de Nelson avançou sobre Co-
altos postos condenavam,

penhague, e a batalha teve início. Os canhões dinamarqueses,
disparando *por antecedência,*

uma campanha que

sobre os britânicos de perto, cobraram feroz tributo. Nelson andava de
lhes parecia tão sem

um lado para o outro no convés de sua nau capitânia, HMs *Elephant*,
in-esperanças quanto

centivando os homens. ele estava excitado, quase em êxtase. Um
disparo *sem precedentes. Se ele*

fracassasse, o país iria

atravessando o mastro principal quase o acertou: “isso é aquecimento,
e *concordar com o Governo*

hoje pode ser o último dia de qualquer um de nós a qualquer
momento”, e *os generais. Grant sabia*

ele disse a um coronel, um tanto abalado com a explosão, “mas tome
disso tudo, e avaliava o

risco que estava correndo,

nota, eu não estaria em outro lugar por nada neste mundo”.

mas era tão invulnerável

Parker acompanhou a batalha de sua posição ao norte. agora la-

às apreensões de

mentava ter concordado com o plano de Nelson; ele era responsável
pela *ambição quanto às*

súplicas de amizades,

campanha, e uma derrota aqui poderia arruinar sua carreira. Depois
de *ou às ansiedades até*

quatro horas de troca de bombardeio, ele deu um basta; a frota estava
le-de patriotismo. Essa

vando a pior e não tinha conseguido nenhuma vantagem. Nelson
nunca *tranquila confiança em*

si mesmo que jamais

soube quando parar. Parker decidiu que era hora de içar a bandeira de
o abandonou, e que

sinais 39, a ordem para retirada. Os primeiros navios a vê-la tinham
de *chegava na verdade*

reconhecê-la e passar o sinal adiante. Uma vez reconhecida, não
restava *quase a uma sensação de*

outra coisa a fazer senão recuar. a batalha estava encerrada.

destino, era ininterrupta.

Uma vez determinado

a bordo do *Elephant*, um sargento falou a Nelson sobre o sinal.

em uma questão que

O vice-almirante o ignorou. Continuando a bombardear as defesas exigia decisão irreversível,

namarquesas, ele chamou um oficial, “a número 16 ainda está içada?”

ele jamais voltava

atrás, nem ficava

Número 16 era sua própria bandeira; ela queria dizer “ataque o inimigo *apreensivo*, mas era

mais de perto”. O oficial confirmou que a bandeira ainda estava içada.

firme em sua fidelidade

“Cuide para mantê-la assim”, Nelson lhe disse. Minutos depois, o sinal de *a si mesmo e a seus*

planos. Esta fé absoluta

Parker ainda tremulando sob a brisa, Nelson virou-se para seu capitão e *implícita estava*,

de bandeiras: “sabe, Foley, eu só tenho um olho – tenho o direito de não *entretanto, o mais longe*

enxergar às vezes.” e levando o telescópio em direção ao olho cego, ob-possível da vaidade

ou do entusiasmo; era

servou calmamente, “realmente não vejo nenhum sinal”.

simplesmente uma

Divididos entre obedecer a Parker e aceitar suas ordens, os capitães *conscientização ou*

da frota escolheram Nelson. arriscariam suas carreiras junto com ele.

Mas *convicção, que dava*

origem à própria força em

não demorou muito e as defesas dinamarquesas começaram a ceder;
alque acreditava; que era

guns navios ancorados no porto se entregaram e os disparos das armas
di-em si mesma força, e que

minuíram de intensidade. Menos de uma hora depois do sinal de
Parker *inspirava outras pessoas*

a confiarem nele, porque

para parar a batalha, os dinamarqueses se renderam.

ele era capaz de assim

No dia seguinte, Parker congratulou Nelson sem grandes efusões
confiar em si mesmo.

pela vitória. Não mencionou a desobediência de seu subordinado.
estava *Military hIstory of*

esperando que a questão toda, inclusive a própria falta de coragem,
ficas-Ulysses s. grant, adam

Badeau, 1868

se tranquilamente esquecida.

52

estratégia 3



interpretação

Era uma vez um homem

Quando o almirantado confiou em sir Hyde, cometeu um clássico erro
a quem se pode chamar

de “*generalíssimo*”

militar: entregou a guerra nas mãos de um homem que era cuidadoso
e dos ladrões e que

metódico. Homens assim podem parecer calmos, até fortes, em tempos
atendia pelo nome de

de paz, mas seu autocontrole muitas vezes esconde uma fraqueza: eles
Hakamadare. Ele tinha

uma mente forte e uma

pensam demais porque estão assustadíssimos com a possibilidade de
co-estrutura poderosa.

meter um erro e com o que isso significaria para eles e para suas
carreiras.

Era veloz com os pés,

isso só se revela quando são testados em batalha: de repente, eles não
rápido com as mãos,

sábio nos pensamentos

conseguem tomar uma decisão. Veem problemas por toda a parte e
dere tramas. No todo, não

rota ao menor contratempo. recuam não por paciência, mas por medo.

havia ninguém que se

Muitas vezes estes momentos de hesitação selam seu destino.

comparasse a ele. Seu

negócio era roubar os

Lorde Nelson operava de acordo com o princípio oposto. Franzino,
bens alheios quando

de constituição delicada, ele compensava sua fraqueza física com feroz
as pessoas estavam

determinação. ele se obrigava a ser mais decidido do que qualquer um
desprevenidas. Certa

vez, lá pelo décimo mês

a sua volta. assim que entrava em batalha, ele destravava seus impulsos *do ano, ele precisava*

agressivos. Quando outros senhores do mar se preocupavam com casua-de roupas e resolveu se

lidades, vento, mudanças na formação do inimigo, ele se concentrava em *apoderar de algumas.*

Foi a locais propícios

seu plano. antes da batalha, ninguém planejava estratégias ou estudava e *ficou andando de*

seus adversários mais meticulosamente. (esse conhecimento ajudava Nel-um lado para o outro,

son a sentir quando o inimigo estava prestes a cair.) Mas uma vez iniciado *procurando. Por volta*

da meia-noite, quando

o combate, hesitações e cuidados eram deixados de lado.

as pessoas tinham

a presença de espírito é uma espécie de contrapeso para a fraqueza *ido dormir e estavam*

mental, para nossa tendência de nos deixar levar pelas emoções e per-quietas, sob o luar um

tanto enevoadado ele viu

der a perspectiva no calor da batalha. Nossa maior fraqueza é perder o *um homem fartamente*

ânimo, duvidar de nós mesmos, tornando-nos desnecessariamente cau-vestido passeando a pé

telosos. ter mais cautela não é do que precisamos; ela é só uma cortina *por um bulevar.*

O homem, com suas

para nosso medo do conflito e de cometer um erro. Precisamos é do *calças largas amarradas*

dobro de resolução – uma intensificação de nossa confiança. isso nos
com cordões, talvez,

servirá de contrapeso.

e com uma túnica

formal de caça que

Nos momentos de tumulto e confusão, você deve se forçar a ser mais
delicadamente cobria

determinado. Convoque a energia agressiva de que você precisa para
su-seu corpo, estava

perar a cautela e a inércia. Qualquer erro que você cometer poderá
retifi-tocando flauta,

sozinho, aparentemente

car com ações ainda mais enérgicas. guarde sua cautela para as horas
de *sem pressa nenhuma*

preparação, mas quando a luta começar, tire as dúvidas da cabeça.
ignore de ir a algum lugar

aqueles que se acovardam diante qualquer revés e pedem para recuar.

em particular. Oba,

aqui está um cara

Divirta-se no modo de ataque. O ímpeto o levará avante.

que apareceu só para

me dar suas roupas,

*Os sentidos causam uma impressão mais forte na mente do que o
pensamento Hakamadare pensou.*

*sistemático... Mesmo o homem que planejou a operação e agora a vê sendo
Normalmente ele*

correria todo alegre

executada pode muito bem perder a confiança em seu julgamento

anterior...

para derrubar a socos

A guerra tem um jeito de mascarar o palco com um cenário sua presa e roubar as

cruelmente revestido de temíveis aparições. Uma vez esclarecido o cenário, roupas. Mas desta vez,

inexplicavelmente, ele

e o horizonte desobstruído, os acontecimentos confirmarão suas convicções achou o homem um

anteriores – este é um dos grandes abismos entre planejar e executar.

tanto assustador, então

o seguiu por uns 100

– Carl von Clausewitz, Da guerra (1780-1831) ou 200 metros.

estratégia 3

53



O homem parecia não

a tÁtiCa DO BUDa DesaPegaDO

pensar: “Alguém está

Observar o diretor de cinema alfred Hitchcock (1899-1980) trabalhando me seguindo.” Pelo

em um set de filmagem era quase sempre uma surpresa e tanto para quem contrário, ele continuou

tocando sua flauta com

via isso pela primeira vez. a maioria dos cineastas é novelo de energia o que parecia ser uma

retesada, gritando com a equipe, vociferando ordens, mas Hitchcock

fi-calma ainda maior.

cava sentado na sua cadeira, às vezes cochilando, ou pelo menos com os *Teste-o, Hakamadare*

disse a si mesmo, e

olhos semicerrados. No *set* de *Pacto sinistro*, produzido em 1951, o ator *correu para perto do*

Farley granger achou que o comportamento de Hitchcock significava *homem, fazendo o*

que ele estava zangado ou aborrecido e lhe perguntou se alguma coisa *máximo de barulho*

estava errada. “Oh”, Hitchcock respondeu sonolento, “estou tão entediado com os pés. O homem,

entretanto, não

do.” as queixas da equipe, as explosões de mau humor de um ator – nada *parecia nem um*

o perturbava; ele apenas dava um bocejo, mudava de posição na cadeira e *pouco perturbado.*

ignorava o problema. “Hitchcock... não parecia estar nos dirigindo”, disse *Simplesmente se virou*

para olhar, ainda

a atriz Margaret Lockwood. “ele era um Buda sonolento, balançando a *tocando a flauta. Não*

cabeça com um sorriso enigmático no rosto.”

era possível saltar em

era difícil para os colegas de Hitchcock compreenderem como um *cima dele. Hakamadare*

homem fazendo um trabalho tão estressante podia permanecer tão cal-saiu correndo.

Hakamadare

mo e desapegado. alguns pensavam que era parte de seu caráter – que *tentou abordagens*

havia nele uma espécie de sangue-frio. Outros achavam que era um re-
semelhantes várias

curso para chamar atenção, que ele estava fingindo. Poucos
suspeitavam *vezes, mas o homem*

permanecia totalmente

da verdade: antes mesmo de começar a filmagem, Hitchcock teria se
imperturbável.

preparado para ela com tanta atenção aos detalhes que nada podia dar
Hakamadare percebeu

errado. ele estava totalmente no controle; nenhuma atriz temperamen-
que estava lidando com

tal, nenhum diretor de arte em pânico, nenhum produtor metido pode-
um homem incomum.

Quando já tinham

ria perturbá-lo ou interferir em seus planos. Com absoluta segurança
no *andado quase 1*

que havia montado, ele podia dar-se o luxo de se recostar na cadeira e
quilômetro, entretanto,

pegar no sono.

Hakamadare decidiu

que não podia

O processo de Hitchcock começava com um *storyline*, fosse o de um
continuar assim, sacou

romance ou uma ideia sua. Como se tivesse um projetor na cabeça, ele
da espada, e correu

começava a visualizar o filme. em seguida, começava a se reunir com
um *para o homem. Desta*

escritor, que logo perceberia que seu trabalho era diferente de

qualquer vez *ele parou de tocar*

a flauta e, virando-se,

outro. em vez de pegar a ideia incompleta de algum produtor e transfor-disse:

má-la em um roteiro de cinema, o escritor estava ali simplesmente para

– *O que você está*

colocar no papel o sonho capturado na mente de Hitchcock. ele ou ela *fazendo?*

Hakamadare não

acrescentaria carne e osso aos personagens e escreveriam, é claro, os di-podia ter sido atingido

álogos, mas quase nada além disso. Quando Hitchcock se sentou com o *por um medo maior*

escritor samuel taylor na primeira reunião para o roteiro do filme *Um mesmo que um demônio*

corpo que cai (1958), suas descrições de várias cenas eram tão vívidas, tão *ou um deus tivesse*

corrido para atacá-

intensas, que as experiências pareciam quase terem sido reais ou talvez *lo quando estava*

algo com que ele havia sonhado. esta totalidade de visão excluía o confli-caminhando sozinho.

to criativo. Como taylor logo observou, embora fosse o escritor do rotei-Por alguma razão

ro, ele continuaria sendo uma criação de Hitchcock.

inexplicável ele perdeu

o ânimo e a coragem.

Uma vez terminado o roteiro, Hitchcock o transformaria em um

Tomado de um medo

elaborado plano de filmagem. Blocos, posições de câmera, iluminação mortal e desprezo por

e dimensões do set eram explicados em notas detalhadas. a maioria dos si mesmo, ele caiu de

quatro.

diretores se permite certa liberdade de ação, filmando cenas de vários ân-54

estratégia 3



gulos, por exemplo, para dar ao editor opções para trabalhar mais tarde.

– *O que você está*

Hitchcock, não: ele editava essencialmente o filme inteiro no plano de fazendo? – *o homem*

filmagem. ele sabia exatamente o que queria e anotava. se um produtor repetiu.

Hakamadare sentiu

ou ator tentasse acrescentar ou mudar uma cena, Hitchcock se mostrava *que não podia escapar*

cordial – podia dar-se o luxo de fingir que estava escutando – mas por mesmo *que quisesse*.

dentro não arredava pé.

– *Estou tentando roubá-*

Nada era deixado ao acaso. Para a construção dos sets (bastante ela-lo – ele balbuciou. – Meu

nome é Hakamadare.

borados em um filme como *Janela indiscreta*), Hitchcock apresentava ao

– *Ouvi falar de um*

diretor de produção cópias heliográficas precisas, plantas baixas, listas
homem com esse nome,

incrivelmente detalhadas de figurantes. ele supervisionava todos os
assim. Um sujeito perigoso,

pectos da construção dos *sets*. era particularmente atento às roupas de
incomum, me disseram –

o homem falou.

suas atrizes principais: segundo edith Head, figurinista de muitos
filmes *E aí simplesmente disse a*

de Hitchcock, entre eles *Disque M para matar*, em 1954, “ Havia uma
ra-Hakamadare:

zão para cada cor, cada estilo, e ele tinha certeza absoluta de tudo que

– *Venha comigo – e*

decidia. Para uma cena ele viu [grace Kelly] de verde-claro, para
outra, *continuou seu caminho,*

tocando de novo a

de chiffon branco, em outra ainda, de dourado. ele estava realmente
rea-flauta.

lizando um sonho no estúdio.” Quando a atriz Kim Novak se recusou a
Assustadíssimo, achando

usar um *tailleur* cinza em *Um corpo que cai*, achando que ia ficar com
uma *que estava lidando com*

aparência desbotada, Hitchcock lhe disse que queria que ela parecesse
um ser extraordinário,

como se possuído por

uma mulher misteriosa recém-saída da névoa de san Francisco. O que
ela *um demônio ou deus,*

poderia dizer diante disso? ela usou o *tailleur*.

Hakamadare seguiu

Os atores de Hitchcock estranhavam mas gostavam de trabalhar com o homem, *totalmente*

ele. alguns dos melhores de Hollywood – Joseph Cotten, Grace Kelly, *desorientado. O homem*

Cary Grant, Ingrid Bergman – diziam que ele era o diretor mais fácil de *acabou entrando por um*

portão por trás do qual

trabalhar: sua despreocupação era contagiante, e visto que seus filmes *havia uma casa grande.*

eram cuidadosamente encenados de modo a não dependerem da per-
Ele entrou na casa

formance do ator em nenhuma cena em particular, eles podiam relaxar.

pela varanda, depois

tudo funcionava como um relógio. Como James Stewart disse ao elenco *de retirar os sapatos.*

Enquanto Hakamadare

de *O homem que sabia demais* (1956), “estamos nas mãos de um especialis-pensava, “ele deve ser o

ta, aqui. Vocês podem confiar nele. é só fazer tudo que ele manda e sai *dono da casa”, o homem*

tudo bem.”

voltou e o chamou.

enquanto Hitchcock sentava-se calmamente no set, parecendo cochi-
Enquanto lhe dava uma

túnica feita de tecido

lar, o elenco e a equipe podiam ver apenas a pequena parte que cada *grosso de algodão, ele*

um representava. Não tinham ideia de como tudo se encaixaria na visão *disse*:

dele. Quando taylor viu *Um corpo que cai* pela primeira vez, foi como ver

– *Se precisar de alguma*

o sonho de outro homem. O filme reproduzia exatamente a visão que *coisa assim no futuro, é*

só vir até aqui e me dizer.

Hitchcock havia lhe expressado muitos meses antes.

Se pular em cima de

alguém que não souber

interpretação

de suas intenções, você

O primeiro filme que Hitchcock dirigiu foi *The Pleasure Garden*, um filme pode se machucar.

Depois ocorreu a

me mudo que fez em 1925. a produção deu errado em todos os modos *Hakamadare que a casa*

concebíveis. Hitchcock detestava o caos e a desordem; acontecimentos *pertencia ao governador*

inesperados, membros da equipe em pânico e qualquer perda de conde Settsu Fujiwara no

trole o deixavam aflitíssimo. a partir daí, ele decidiu, trataria a produção *Yasumasa. Mais tarde,*

de filmes como uma operação militar. Não daria a seus produtores, ato-quando foi preso, dizem

que ele falou que, “Ele

res e equipe espaço para se meterem no que ele queria criar. aprendeu *era um*



homem tão estranho,

sozinho todos os aspectos da produção cinematográfica: direção de arte, *tão assustador!*”

iluminação, as especificidades técnicas das câmaras e das lentes, edição, *Yasumasa não era um*

guerreiro por tradição

som. ele dirigia todas as etapas da produção do filme. Não podia haver *familiar porque era um*

nenhuma sombra entre planejamento e execução.

filho de Munetada.

estabelecer o controle com antecedência, como Hitchcock fazia, tal-
Mas não era em nada

vez não pareça presença de espírito, mas na verdade transporta essa
qua-inferior a alguém que

fosse um guerreiro

lidade a seu zênite. significa entrar na batalha (no caso de Hitchcock,
em *por tradição familiar*.

uma filmagem) sentindo-se calmo e pronto. Contratempos podem
acon-Ele tinha uma mente

tecer, mas você terá de prevêê-los e pensar nas alternativas e estará
pronto *forte, era rápido*

com as mãos e tinha

para reagir. sua mente jamais ficará perplexa se estiver assim prepara-
uma força tremenda.

da. Quando seus colegas o assediarem com dúvidas, perguntas
ansiosas e *Era também sutil de*

ideias desgastadas, você pode concordar com um movimento de cabeça e *pensamento e trama*.

De modo que até a corte

fingir que está escutando, mas na realidade você os está ignorando –
você *imperial não se sentiu*

pensou antes deles. e seu jeito relaxado se mostrará contagiante para
insegura em empregá-

outras pessoas, ficando mais fácil dirigi-las.

lo como guerreiro.

Consequentemente,

é fácil sentir-se assoberbado por tudo que se enfrenta na batalha, em o
mundo inteiro o

que tantas pessoas lhe perguntam ou lhe dizem o que fazer. são tantas
temia muito e se sentia

questões vitais fazendo pressão que você pode perder de vista seus
obje-intimidado por ele.

legends of the

tivos e planos; de repente, você não consegue mais ver a floresta, em
vez *saMUrAI*, Hiroaki

das árvores. Compreenda: presença de espírito é a capacidade de se
desa-sato, 1995

pegar de tudo isso, de ver o campo de batalha por inteiro, o quadro
todo com clareza. todos os grandes generais têm esta qualidade. e o
que dá a você essa distância mental é a preparação, dominando os
detalhes com antecedência. Deixe que as pessoas pensem que o seu
desapego vem de alguma fonte misteriosa. Quanto menos elas o
compreenderem melhor.

*Pelo amor de Deus, controle-se e não veja as coisas de forma tão sombria:
o primeiro passo atrás causa uma impressão ruim no exército, o segundo
passo é perigoso e o terceiro torna-se fatal.*

– *Frederico, o Grande (1712-86), carta a um general CHaVes Para a
gUerra*

Nós, humanos, gostamos de nos ver como criaturas racionais. imaginamos que o que nos separa dos animais é a nossa capacidade de pensar e raciocinar. Mas isso é verdade apenas em parte: o que nos distingue dos animais tanto quanto isso é nossa capacidade de rir, chorar, sentir uma variedade de emoções. somos de fato criaturas emocionais assim como racionais, e embora gostemos de pensar que governamos nossas ações por meio da razão e do pensamento, o que dita com mais frequência nosso comportamento é a emoção que sentimos no momento.

Nós mantemos a ilusão de que somos racionais com a rotina de nossas ocupações cotidianas, que nos ajuda a manter as coisas calmas e aparentemente sob controle. Nossas mentes parecem bastante seguras quando estamos seguindo nossas rotinas. Mas coloque qualquer um de

56
estratégia 3



nós em uma situação adversa e nossa racionalidade desaparece; nós re-
a-A primeira qualidade

gimos à pressão ficando cada vez mais temerosos, impacientes, confusos.

de um general chefe

é ter uma cabeça fria

esses momentos nos revelam como as criaturas emocionais que somos:
que receba impressões

atacados, seja por um inimigo conhecido ou por um colega de forma
exatas das coisas, que

imprevisível, nossa reação é dominada por sentimentos de raiva, tristeza,
jamaís se es quente,

que jamaís se permita

tração. só com grande esforço conseguimos pensar em uma saída para
ficar deslumbrada ou

estas fases e reagir racionalmente – e nossa racionalidade raramente
dura *inebriada pelas boas*

até o próximo ataque.

ou más notícias. As

Compreenda: sua mente é mais fraca do que suas emoções. Mas você *sucessivas sensações*

simultâneas que ele

só tem consciência desta fraqueza nos momentos de adversidade –
exa-recebe ao longo de

tamente quando você precisa de força. O que o faz mais bem equipado
um dia devem ser

para enfrentar o calor da batalha não é mais conhecimento nem mais
classificadas, e ocupar

os lugares certos

inteligência. O que fortalece sua mente e a torna mais capaz de
controlar *onde merecem estar,*

suas emoções é disciplina e firmeza interior.

porque o bom-senso e

Ninguém pode lhe ensinar esta habilidade; você não aprende nos *a*
razão são resultados

da comparação de

livros. Como qualquer disciplina, ela vem apenas com a prática, a
expe-várias sensações, cada

riência, até um pouco de sofrimento. O primeiro passo para se ter
mais *uma igualmente bem*

presença de espírito é ver que ela é necessária – você a deseja tanto
que *considerada. Existem*

certos homens que,

está disposto a trabalhar por ela. Figuras históricas que se destacam
pela *por conta de suas*

presença de espírito – alexandre, o grande; Ulysses s. grant; Winston

constituições morais e

Churchill – adquiriram-na em situações adversas, através de tentativas e físicas, pintam quadros

mentais de tudo: por

erros. eles estavam em posições de responsabilidade nas quais tinham mais exaltadas que

de desenvolver esta qualidade ou afundar. embora estes homens talvez sejam suas razões, suas

tenham sido abençoados com uma extraordinária fortaleza pessoal, eles vontades, suas coragens,

e sejam lá quais forem

tiveram de trabalhar para fortalecê-la em presença de espírito.

as boas qualidades

as ideias a seguir baseiam-se em suas experiências e vitórias ardua-que talvez possuam, a

mente conquistadas. Pense nestas ideias como exercícios, modos de for-natureza não os equipou

talecer sua mente, cada uma um tipo de contrapeso para a irresistível para comandar exércitos,

nem para dirigir grandes

atração das emoções.

operações de guerra.

Napoleão Bonaparte,

exponha-se ao conflito. george s. Patton vinha de uma das famílias mili-1769-1821

tares mais distintas dos estados Unidos – entre seus ancestrais incluíam-se generais e coronéis que haviam combatido e morrido na revolução americana e na guerra Civil. Criado ouvindo histórias sobre suas ações heroicas, Patton seguiu suas pegadas e escolheu uma carreira militar. Mas ele era também um rapaz sensível e tinha um

medo enorme: que em batalha se revelasse um covarde e desgraçasse o nome da família.

Patton teve seu primeiro gostinho de batalha em 1918, aos 32 anos, durante a ofensiva aliada em argonne, na Primeira guerra Mundial. ele comandava uma divisão de tanques. em um determinado momento, durante o combate, Patton conseguiu liderar alguns homens da infantaria americana para uma posição no topo de uma colina que dava para uma cidade estratégica chave, mas o fogo alemão os forçou a se proteger. Viram logo que tinham caído em uma armadilha: se recuassem, ficariam sob tiroteio de posições nas laterais da colina; se avançassem, cairiam dire-estratégia 3

57



Era uma vez uma

to em uma bateria de metralhadoras alemãs. se todos iam morrer, como *raposa que nunca tinha*

parecia a Patton, melhor morrer avançando. Na hora que teve de liderar *visto um leão. Mas um*

dia ela se viu frente a

as tropas para o ataque, entretanto, Patton foi tomado de um intenso *frente com uma dessas*

medo. O corpo tremia e as pernas pareciam gelatina. em uma confirma-feras. Nesta primeira

ção de seus maiores temores, ele havia perdido o sangue-frio.

ocasião, ela ficou tão

Naquele instante, olhando as nuvens por trás das baterias alemãs, *aterrorizada que achou*

que ia morrer de medo.

Patton teve uma visão: ele viu seus ilustres ancestrais militares, todos farEla o encontrou de novo,

dados, olhando firme para ele. Pareciam estar convidando-o a se

juntar a e desta vez também se

eles – a companhia de heróis de guerra. Paradoxalmente, a visão desses *assustou, mas não tanto*

como da primeira vez.

homens teve um efeito calmante sobre o jovem Patton: convocando vo-Mas, na terceira ocasião,

luntários para segui-lo, ele gritou, “é hora de outro Patton morrer!” a for-ao vê-lo, ela na verdade

ça tinha voltado às pernas; ele se ergueu e avançou em direção às armas *reuniu toda a coragem*

para se aproximar dele e

alemãs. segundos depois, Patton caiu, atingido na coxa. Mas sobreviveu *conversar.*

à batalha.

Desde então, mesmo depois de se tornar um general, Patton fazia esta fábula mostra

que a familiaridade

questão de visitar as linhas de frente, expondo-se desnecessariamente ao atenua nossos medos.

perigo. ele se testava repetidas vezes. a visão que teve de seus ancestrais *fáBULas*, esopo,

permaneceu como um estímulo constante – um desafio a sua honra. Cada século Vi a.C.

vez ficava mais fácil enfrentar seus temores. Parecia a seus colegas generais e a seus próprios homens que ninguém tinha mais presença de espírito do que Patton. eles não sabiam o quanto de sua força era um produto da força de vontade.

Nas palavras dos

a história de Patton nos ensina duas coisas. Primeiro, é melhor en-antigos, deviam-se

frentar seus medos, deixar que venham à tona, depois ignorá-los ou retomar decisões no

calcá-los. O medo é a emoção mais destrutiva para a presença de espírito, *espaço de sete fôlegos*.

Lorde Takanobu disse:

mas ele se alimenta do desconhecido, que deixa nossa imaginação correr

“Se o discernimento

frouxa. ao se colocar intencionalmente em situações nas quais é obrigado *demora, ele estraga.*”

a enfrentar o medo, você se familiariza com ele e sua ansiedade se torna *Lorde Naoshige disse:*

“Quando as coisas

menos aguda. a sensação de superar um medo profundamente enraizada são feitas muito

do, por sua vez, lhe dá confiança e presença de espírito. Quanto maior *devagar, sete de dez*

o número de conflitos e situações difíceis em que você se colocar, mais *delas sairão erradas.*

Um guerreiro é uma

testada para a batalha estará a sua mente.

pessoa que faz as coisas

segundo, a experiência de Patton demonstra o poder motivador *rapidamente.*” *Quando*

de uma noção de honra e dignidade. Cedendo ao medo, perdendo a *sua mente está aqui e*

acolá, o discernimento

presença de espírito, você coloca em desgraça não só a si mesmo, sua *jamaiz chegará a uma*

autoimagem e sua reputação como também sua companhia, sua família, *conclusão. Com um*

seu grupo. Você derruba o espírito comunal. ser líder de um grupo, por *espírito intenso, fresco*

e rápido, você faz

menor que ele seja, lhe dá um motivo para viver: as pessoas o observam, *seus julgamentos no*

julgam você, dependem de você. Perdendo a serenidade, ficaria difícil *espaço de sete fôlegos.*

para você conviver consigo mesmo.

É uma questão de ser

determinado e ter o

espírito para atravessar

tenha confiança em si mesmo. Não há nada pior do que se sentir depen-direto para o outro lado.

dente dos outros. a dependência o deixa vulnerável a todos os tipos de *hagakUre: o livro do*

emoção – traição, desapontamento, frustração – que destroem seu equi-saMUral, Yamamoto

tsunetomo, 1659-1720

líbrio mental.

58

estratégia 3



No início da guerra Civil americana, o general Ulysses s. grant, *Em uma famosa ocasião*

futuro comandante supremo dos exércitos do Norte, sentiu que estava *durante a guerra*

civil, César tropeçou

perdendo sua autoridade. seus subordinados transmitiam informações
ao desembarcar de um

imprecisas sobre o terreno por onde ele estava marchando; seus
capitães *navio nas praias da*

não seguiam suas ordens; seus generais criticavam seus planos. grant
era *África e caiu de cara no*

um estoico por natureza, mas com o controle de suas tropas diminuído
chão. Com seu talento

para improvisações,

ele perdeu o controle de si mesmo, e começou a beber.

ele abriu os braços e

grant tinha aprendido sua lição na época da campanha de Vicks-
abraçou a terra como

burg, em 1862-63. ele mesmo percorreu o terreno, estudando-o em
pri-um símbolo de conquista.

Pensando rápido, ele

meira mão. ele mesmo examinou os relatórios do serviço secreto. Deu
transformou um terrível

ordens mais precisas, ficando difícil que seus capitães zombassem
delas.

presságio de fracasso em

e uma vez tendo tomado uma decisão, ele ignorava as dúvidas de seus
presságio de vitória.

colegas generais e confiava em suas convicções. Para conseguir que as
cícero: the life

and times ofrome's

coisas fossem feitas, ele passou a confiar em si mesmo. seus
sentimentos *greatest politician,*

de impotência se dissolveram, e bem como eles todas as emoções
conco-anthony everitt,

mitantes que haviam arruinado sua presença de espírito.

2001

ter autoconfiança é crítico. Para depender menos dos outros e dos
assim chamados especialistas, você precisa expandir seu repertório de
habilidades. e confiar mais no próprio julgamento. Compreenda: nós
tendemos a superestimar as habilidades alheias – afinal de contas, eles
estão *Estamos falando da* se esforçando para parecer que sabem o que
fazem – e a subestimar as *capacidade de não*

nossas. Você precisa compensar isto confiando mais em você mesmo e
perder a cabeça em

menos nos outros.

épocas de excepcional

Mas é importante lembrar que ter autoconfiança não é se sobrecarregar
estresse e violentas

emoções... Mas talvez

gar com detalhes insignificantes. Você deve ser capaz de distinguir
entre *esteja mais próximo da*

as coisas pequenas, que é melhor deixar para os outros, e questões
maio-verdade supor que a

res que exigem atenção e cuidado.

faculdade conhecida

como autocontrole – o

dom de se manter calmo

tenha paciência e boa vontade para com os tolos. John Churchill,
duque *mesmo sob a maior*

de Marlborough, é um dos generais de maior sucesso da história. Um
pressão – está enraizada

gênio da tática e da estratégia, ele possuía uma tremenda presença de

no temperamento. É

em si mesma uma

espírito. No início do século XVIII, Churchill foi com frequência o líder *emoção que serve para*

de uma aliança de exércitos ingleses, holandeses e alemães contra as *po-equilibrar os sentimentos*

derosas forças da França. seus colegas gerais eram homens tímidos, *apaixonados em*

personalidades fortes

indecisos, de mente estreita. eles empacavam diante dos ousados *planos sem destruí-las,*

do duque, viam perigo por toda a parte, desanimavam ao mais leve *cone é esse equilíbrio*

tratempo e promoviam seus interesses próprios à custa da aliança. Não *apenas que garante*

tinham visão, não tinham paciência: eram tolos.

a dominância do

intelecto. O contrapeso

O duque, um homem da corte sutil e experiente, jamais enfrentava *de que estamos falando é*

diretamente seus colegas; não lhes impunha suas opiniões. em vez *disso, simplesmente uma noção*

ele os tratava como crianças, satisfazendo-os em seus temores *enquanto de dignidade humana,*

do orgulho mais nobre

os eliminava de seus planos. De vez em quando ele lhes jogava um *osso, e da mais profunda*

fazendo algo de menos importância que tinham sugerido ou fingindo *se necessidade de todas:*

preocupar com um perigo que tinham imaginado. Mas jamais se permitia a *urgência de agir*

ficar zangado ou frustrado; isso teria arruinado sua presença de espírito, *racionalmente em todos*

os momentos. Portanto,

minando sua habilidade para liderar a campanha. ele se forçava para per-diríamos que um caráter

estratégia 3

59



forte é aquele que não

manecer paciente e animado. ele sabia como tolerar os tolos sem perder *se desequilibra pelas*

o bom humor.

emoções mais poderosas.

da gUerra, Carl von

Compreenda: você não pode estar em toda parte ou combater todo Clausewitz,

mundo. seu tempo e sua energia têm limite, e você precisa aprender a 1780-1831

preservá-los. O esgotamento e a frustração podem acabar com sua presen-

ça de espírito. O mundo está cheio de gente tola – pessoas que não sabem esperar os resultados, que mudam com o vento, que não enxergam um palmo adiante do nariz. Você os encontra por toda parte: é o chefe indeciso, o colega precipitado, o subordinado histérico. se trabalhar com tolos, *Seja como for, ele percebia agora que*

não lute contra eles. Pelo contrário, considere-os da mesma forma que *não importava grande*

você considera as crianças ou os animaizinhos de estimação: eles não são coisa *contra que tipo*

importantes o suficiente para afetar seu equilíbrio mental. Desapegue-se *de soldados ele ia lutar,*

desde que lutassem, o

emocionalmente. e enquanto estiver rindo por dentro da tolice deles, *que de fato ninguém*

satisfaça-os em uma de suas ideias mais inofensivas. Conseguir não perder *contestava. Havia um*

o bom humor com pessoas tolas é uma habilidade importante.

problema mais sério.

Ele estava em sua

casamata pensando

exclua todos os sentimentos de pânico concentrando-se em tarefas sim-nisso. Ele tentava

ples. O lorde Yamanouchi, aristocrata japonês do século XVIII, certa vez *matematicamente*

provar a si mesmo

convidou seu mestre do chá para acompanhá-lo em uma visita a edo *que não ia fugir da*

(mais tarde tóquio), onde ia passar uns tempos. ele queria exibir a seus *batalha... Um pequeno*

colegas cortesãos a habilidade de seu criado nos rituais da cerimônia do pânico *crescia em*

sua mente. Conforme

chá. Ora, o mestre do chá sabia tudo que havia para se saber sobre a *ceri-sua imaginação se*

mônia do chá, porém pouca coisa mais; era um homem pacífico. Vestiu-adiantava para uma

se, entretanto, como um samurai, como sua alta posição exigia.

luta, ele via hediondas

Um dia, passeando pela cidade grande, ele foi abordado por um sa-
possibilidades. Ele

contemplava as

murai que o desafiou para um duelo. O mestre do chá não era um
espa-ameaças ocultas do

dachim e tentou explicar isto ao samurai, mas o homem não quis
ouvir.

futuro, e fracassava

recusar o desafio seria desgraçar tanto a família do mestre como
também *em um esforço para se*

ver de pé corajosamente

o senhor Yamanouchi. ele tinha de aceitar, embora isso significasse
mor-no meio delas. Ele

te certa. e aceitou, pedindo apenas que o duelo fosse adiado para o dia
lembrou suas visões

seguinte. seu desejo foi atendido.

de glória de lâminas

partidas, mas à beira

em pânico, o mestre do chá correu para a escola de esgrima mais *do*
iminente tumulto

próxima. se ele ia morrer, queria aprender a morrer com dignidade.
Para *suspeitava que fossem*

falar com o mestre de esgrima era preciso ter cartas de apresentação,
mas *quadros de imagens*

impossíveis. Ele saiu da

o mestre do chá insistiu tanto, e seu terror era tão evidente, que final-
casamata e começou a

mente foi-lhe concedida uma entrevista. O mestre de esgrima escutou
andar nervosamente de

sua história.

um lado para o outro.

“Bom Deus, o que está

O espadachim foi compreensivo: ele ensinaria ao pobre visitante a
acontecendo comigo?”,

arte de morrer, mas antes queria que lhe servisse um chá. O mestre
ini-ele disse em voz alta.

ciou o ritual, com calma e perfeita concentração. No final, o mestre de
Ele sentia que nesta

crise suas leis de vida

esgrima gritou excitado, “Você não precisa aprender a arte de morrer!
O

eram inúteis. O que

estado de espírito em que você está agora é o suficiente para enfrentar
tivesse aprendido a seu

qualquer samurai. Quando vir seu desafiante, imagine que você vai
servir *respeito não servia de*

chá a um convidado. tire o casaco, dobre-o com todo cuidado,
deposite nada aqui. Ele era um

número desconhecido.

sobre ele seu leque, exatamente como faz em seu trabalho”. este ritual
60

estratégia 3



concluído, o mestre do chá devia erguer sua espada com o mesmo
espíri-*Ele via que seria*

to alerta. então ele estaria pronto para morrer.

de novo obrigado

a experimentar

O mestre do chá concordou em fazer como seu professor disse. No
como havia feito na

dia seguinte ele foi se encontrar com o samurai, que não pôde deixar
juventude. Ele devia

de notar a expressão calma e digna no rosto de seu adversário ao tirar
acumular informações

seu casaco. talvez, o samurai pensou, este mestre do chá desajeitado
seja sobre si mesmo e,

enquanto isso, resolveu

mesmo um hábil espadachim. ele se curvou, desculpou-se por seu
com-ficar atento para que

portamento no dia anterior e saiu correndo.

essas qualidades das

Quando as circunstâncias nos assustam, nossa imaginação tende a
quais nada sabia não

o desgraçassem pelo

assumir o controle, enchendo nossas mentes de ansiedades sem fim.
Você *resto da vida. “Bom*

precisa controlar sua imaginação, o que é mais fácil de dizer do que de
fa-Deus!”, ele repetiu

zer. Quase sempre a melhor maneira para se acalmar e ter este
controle é *desanimado...*

forçar a mente a se concentrar em algo relativamente simples – um
ritual *Durante dias ele*

calculou sem parar,

tranquilizante, uma tarefa repetitiva que você faça bem. Você está
criando *mas os cálculos eram*

o tipo de serenidade que lhe é natural quando sua mente está absorpta
em *todos imensamente*

um problema. Uma mente focada não tem espaço para ansiedades ou
insatisfatórios. Ele

descobriu que não

para os efeitos do excesso de imaginação. Uma vez recuperado seu
equi-podia definir nada.

líbrio mental, você pode então enfrentar o problema. ao primeiro sinal
Finalmente concluiu

de qualquer tipo de medo, pratique esta técnica até que ela se torne
um *que a única maneira*

hábito. ser capaz de controlar sua imaginação em momentos intensos
é de se provar a si mesmo

era entrar na fogueira,

uma habilidade crucial.

e aí figurativamente

observar suas pernas

Não se deixe intimidar. a intimidação sempre será uma ameaça a sua
para descobrir seus

méritos e falhas. Ele

presença de espírito. é uma sensação difícil de combater.

admitiu com relutância

Durante a segunda guerra Mundial, o compositor Dmitry shostako-que
não poderia ficar

vich e vários colegas seus foram convocados para uma reunião com o
go-parado e com uma

vernante russo Joseph stalin, que lhes havia encarregado de compor
um *lousa e giz mental*

concluir uma resposta.

novo hino nacional. reuniões com stalin eram aterrorizantes; um passo
Para consegui-la, ele

em falso podia conduzir você a uma viela muito escura. ele o olhava
de *deveria ter fogo, sangue*

cima para baixo até você sentir a garganta apertada. e, como
costumava *e perigo, como um*

acontecer nas reuniões com stalin, esta foi por um mau caminho: ele
co-químico requer isto, isso

e aquilo. Portanto ele

meçou criticando um dos compositores pelo arranjo ruim que tinha
feito *esperou impaciente por*

para seu hino. apavorado, o homem admitiu que tinha usado um
arran-uma oportunidade.

jador que tinha trabalhado mal. aqui, ele estava cavando vários
túmulos: *o eMBleMa verMelho*

da corageM, stephen

claro que o pobre arranjador poderia ser repreendido. O compositor
era Crane, 1871-1900

responsável pela contratação, e ele também, poderia pagar pelo erro. e
os outros compositores, inclusive shostakovich? stalin podia ser
implacável, uma vez tendo farejado o medo.

shostakovich já tinha escutado o suficiente: era tolice, disse, culpar o
arranjador, que estava principalmente cumprindo ordens. então, com
muita sutileza, ele mudou de assunto – se um compositor devia fazer
suas próprias orquestrações. O que stalin pensava a respeito? sempre
ansioso para provar seus conhecimentos, stalin engoliu a isca. Passou
o perigo.

shostakovich manteve sua presença de espírito de várias maneiras.

Primeiro, em vez de se deixar intimidar por stalin, ele se forçou a ver
o homem como ele era: baixo, gordo, feio e sem imaginação. O famoso
estratégia 3

O homem centrado tem

olhar penetrante do ditador era apenas um truque, um sinal da própria
juízo calmo, sem

insegurança. segundo: shostakovich enfrentou stalin falando com ele
preconceitos. Ele sabe o

normalmente e de forma direta. Com suas atitudes e tom de voz, o
com-que é importante, o que

não tem importância.

positor mostrou que não estava intimidado. stalin alimentava-se do
medo.

Ele enfrenta a realidade

se você, sem ser agressivo ou imprudente, não demonstrasse medo, em
serenamente e com

geral ele o deixaria em paz.

desapego conservando

seu senso de

a chave para continuar não se deixando intimidar é convencer-se
oportunidade. O Hara

de que a pessoa que você está enfrentando é um mero mortal, em
nada no aru hito *[homem*

diferente de você – o que de fato é a verdade. Veja a pessoa, não o
mito.

com centro] enfrenta

imagine-a como uma criança, como alguém cheio de inseguranças.
redu-a vida calmamente, é

tranquilo e está pronto

zira o outro as suas devidas proporções o ajudará a manter o seu
equilíbrio *para qualquer coisa...*

mental.

Nada o perturba. Se

de repente explode um

incêndio e as pessoas

Desenvolva seu *Fingerspitzengefühl* (tato na ponta dos dedos) . a presença *começam a gritar em*

de espírito depende não só de sua habilidade mental para socorrê-lo em *uma confusão louca*

situações difíceis, mas também da velocidade com que isso acontece. es-

[ele] faz a coisa certa

perar até o dia seguinte para pensar qual é a atitude correta a tomar não *imediatamente e com*

tranquilidade, ele

é bom para você. “Velocidade” aqui significa reagir às circunstâncias com *confere a direção do*

rapidez e tomar decisões relâmpago. este poder muitas vezes é interpre-vento, resgata o que

tado como uma espécie de intuição, o que os alemães chamam de “*Fin-*

é mais importante,

vai buscar água e se

gerspitzengefühl” (tato na ponta dos dedos). erwin rommel, que liderou a *comporta sem hesitação*

campanha com tanques alemães no Norte da África durante a segunda *conforme a emergência*

guerra Mundial, tinha muito tato na ponta dos dedos. ele podia sentir *exige. O Hara no*

quando os aliados atacariam e de que direção. ao escolher uma linha

de nai hito *é o oposto de*

tudo isso. O Hara no

avanço, ele tinha um extraordinário sentido para a fraqueza de seu inimi-nai hito *se aplica ao*

go; no início de uma batalha, ele intuía a estratégia de seu inimigo antes *homem sem julgamento*

que ela se desenrolasse.

calmo. Falta-lhe a

moderação que deveria

Para os homens de rommel, seu general parecia ter um talento para *ser sua segunda*

a guerra, e ele possuía mesmo uma mente mais rápida do que a maioria.

natureza. Portanto

Mas rommel também fazia coisas para intensificar sua rapidez, coisas que *ele reage ao acaso e*

reforçavam sua intuição para a batalha. Primeiro, ele devorava informa-subjetiva, arbitraria e

caprichosamente. Ele

ções sobre o inimigo – desde detalhes sobre seu armamento até traços *não sabe distinguir*

psicológicos do general adversário. segundo, ele se tornou um especialis-entre importante e não

ta em tecnologia de tanques, de forma a tirar o máximo proveito de seu *importante, essencial*

e não essencial. Seu

equipamento. terceiro, ele não só memorizava mapas do deserto da Áfri-julgamento não se

ca do Norte, como o sobrevoava, com grande risco, para ter uma visão

ge-baseia em fatos, mas em

ral do campo de batalha. Finalmente, ele personalizava o relacionamento *condições temporárias*

com seus homens. tinha sempre uma noção de seu estado de ânimo e *e se apoia em*

fundamentos subjetivos

sabia exatamente o que esperar deles.

tais como humor,

rommel não apenas estudava seus homens, seus tanques, o terreno *caprichos, “nervos”. O*

e o inimigo – ele se colocava na pele deles, compreendia o espírito que Hara no nai hito *é*

facilmente surpreendido,

os animava, o que os motivava. tendo agido com cautela com relação *a é nervoso, não por ser*

essas coisas, na batalha ele entrava em um estado mental no qual não *particularmente sensível*

tinha de pensar conscientemente na situação. a totalidade do que estava *mas porque lhe falta*

acontecendo estava em seu sangue, na ponta de seus dedos. ele tinha o *eixo interior que o*

impediria de ser lançado

Fingerspitzengefühl.

62

estratégia 3



tenha você ou não a mente de um rommel, há coisas que você pode *para fora do centro e*

fazer para ajudá-lo a reagir mais rápido e despertar aquele sentimento
que o capacitaria a lidar

com situações de forma

intuitivo que todos os animais possuem. O conhecimento profundo do
realista...

terreno permitirá que você processe informações mais rápido do que
seu Hara [*centro, ventre*]

inimigo, uma tremenda vantagem. ser sensível ao espírito de homens e
é apenas em pequena

materiais, entrar no pensamento deles em vez de vê-los de fora,
ajudará medida uma qualidade

inata. É acima de tudo

a colocar você em um outro estado mental, menos consciente e
forçado, *o resultado de persistente*

mais inconsciente e intuitivo. Faça com que sua mente se habitue a
tomar *autotreinamento e*

decisões relâmpago, confiando em sua sensibilidade na ponta dos
dedos.

disciplina, de fato o

fruto do desenvolvimento

sua mente avançará em uma espécie de *blitzkrieg* mental, passando à
fren-individual responsável.

te de seus adversários antes que eles percebam o que os atingiu.

É isso que os japoneses

querem dizer quando

Finalmente, não pense na presença de espírito como uma qualidade
útil *falam do Hara no*

dekita hito , o homem

apenas nos períodos de adversidade, algo para ligar e desligar

conforme *que realizou ou*

você precise. Cultive-a como uma condição diária. segurança,
destemor e *terminou seu ventre,*

autoconfiança são cruciais tanto na paz quanto na guerra. Franklin
Dela-ou seja, ele mesmo,

pois está maduro. Se

no roosevelt mostrou sua tremenda firmeza mental e elegância sob
pres-este desenvolvimento

são não só durante as crises da Depressão e na segunda guerra
Mundial, *não ocorre, temos o*

mas nas situações do cotidiano – ao lidar com sua família, seu
gabinete, Hara no dekita inai

seu próprio corpo abalado pela poliomielite. Quanto mais você se apri-
hito , *alguém que não*

se desenvolveu, que

morar no jogo da guerra, mais sua disposição de espírito guerreira o
ser-permaneceu imaturo,

virá na vida diária. Quando surgir uma crise, sua mente já estará
calma e *que é jovem demais*

preparada. Uma vez tendo a presença de espírito se tornado um
hábito, *no sentido psicológico.*

Os japoneses também

ela jamais o abandonará.

dizem Hara no dekita

inai hito wa hito no

Imagem:

ue ni tatsu koto ga

dekinai: *o homem que*

não terminou seu ventre

O Vento.

não pode ficar acima

O afluxo de

dos outros (não está apto

eventos inespera-

para a liderança).

h

dos e as dúvidas e crí-

ara: the vItal

centre, Karlfried

licas daqueles que o cercam

graf von

são como um forte vento no mar.

Dürckheim, 1962

ele pode vir de qualquer ponto da bús—

sola, e não há para onde escapar, não há como

prever quando e em que direção ele baterá. Mudar

de direção a cada golpe de vento só o lançará para

o mar aberto. Bons pilotos não desperdiçam

tempo preocupando-se com o que não podem controlar. eles se concentram em

si mesmos, na habilidade e firmeza de sua mão, no curso que

traçaram e em sua determinação de chegar ao

porto, aconteça o

que acontecer.

estratégia 3

63



Autoridade: Uma boa parte da coragem

é a coragem de ter feito a coisa antes.

– *Ralph Waldo Emerson (1803-82)*

4

iNVersO

Nunca é bom perder sua presença de espírito, mas você pode usar aqueles momentos quando se é obrigado a saber como agir no futuro. Você deve descobrir um jeito de se colocar no meio da batalha, depois se observar em ação. Procure as próprias fraquezas e pense como compensá-las.

Pessoas que nunca perderam a presença de espírito estão na verdade em Crie UMA seNsaÇ ÃO

perigo: um dia elas serão apanhadas de surpresa e a queda será cruel.

todos os grandes generais, de Júlio César a Patton, em algum momento De UrgÊNCia e DesesPerO

perderam a calma e com isso se fortaleceram para recuperá-la. Quanto mais você perder seu equilíbrio, mais saberá como se corrigir.

Você não quer perder sua presença de espírito em situações chaves, a estratégia Da ZONa De MOrte

mas é uma atitude sensata encontrar um jeito de fazer seus inimigos perderem o rumo. Pegue o que faz você perder o equilíbrio e empurre para cima deles. surpreenda-os – nada é mais perturbador do que a necessidade inesperada de agir. Descubra quais as fraquezas deles, o que os deixa exaltados, e lhes dê uma dose dupla disso. Quanto mais emotivos eles *Você é seu pior inimigo. Você perde um tempo precioso sonhan-ficarem, mais você os desviará do rumo.*

do com o futuro em vez de se envolver com o presente. Visto que nada lhe parece urgente, você está apenas parcialmente envolvido no que faz. A única maneira de mudar é com ações e pressão externa. Coloque-se em situações nas quais você tenha muitas coisas em jogo para perder tempo ou recursos – se não pode dar-se o luxo de perder, não perderá. Corte seus laços com o passado; entre no território desconhecido em que você deve depender de sua inteligência e energia para vencer. Coloque-se na “zona de morte”, na qual suas costas estão contra a parede e você tem de lutar como um louco para sair vivo dali.

64

estratégia 3



4

Crie UMa seNsaÇ ÃO

De UrgÊNCia e DesesPerO

a estratégia Da ZONa De MOrte

Você é seu pior inimigo. Você perde um tempo precioso sonhando com o futuro em vez de se envolver com o presente. Visto que nada lhe parece urgente, você está apenas parcialmente envolvido no que faz. A única maneira de mudar é com ações e pressão externa. Coloque-se em situações nas quais você tenha muitas coisas em jogo para perder tempo ou recursos – se não pode dar-se o luxo de perder, não perderá. Corte seus laços com o passado; entre no território desconhecido em que você deve depender de sua inteligência e energia para vencer. Coloque-se na “zona de morte”, na qual suas costas estão contra a parede e você tem de lutar como um louco para sair vivo dali.



Cortés fez afundar todas

a tÁtiCa DO seM-VOLta

as dez naves. Cuba, sem

em 1504, um ambicioso espanhol de 19 anos chamado Hernán Cortés de-
dúvida, continuava ali,

sistiu de estudar direito e embarcou para as colônias de seu país no
Novo *no mar azul, com suas*

fazendas, vacas e índios

Mundo. Parando primeiro em santo Domingo (a ilha hoje compreende
dóceis; mas o caminho

o Haiti e a república Dominicana), depois em Cuba, ele não demorou
até lá não era mais

muito para ouvir falar de uma terra a oeste chamada México – um
império *sobre as ondas azuis*

ensolaradas, embalado

fervilhante de ouro e dominado pelos astecas, com sua magnífica
capital *em doce ociosidade,*

nas terras altas de tenochtitlán. a partir daí, Cortés não pensava em
outra *sem lembrar os perigos*

coisa: um dia ele iria conquistar e colonizar a terra do México.

e esforços; era pela corte

Durante os dez anos seguintes, Cortés lentamente subiu de posto, *de*
Montezuma, que

tinha de ser conquistada

acabando por se tornar secretário do governador espanhol de Cuba e
com artimanhas, pela

depois tesoureiro do rei na ilha. em sua cabeça, entretanto, ele estava
força, ou ambas; por um

apenas esperando o momento propício. ele esperou pacientemente *mar*
de índios belicosos

que comiam seus

enquanto a espanha enviava outros homens para o México, muitos dos
prisioneiros e vestiam

quais jamais voltaram.

suas peles como troféus;

Finalmente, em 1518, o governador de Cuba, Diego de Velázquez, *por um golpe da mão*

fez de Cortés o líder de uma expedição para ver o que tinha acontecido *dominante de seu chefe,*

os quinhentos homens

com estes primeiros exploradores, encontrar ouro e preparar o terreno *tinham perdido aquele*

para a conquista do país. Mas Velázquez queria fazer ele mesmo a con-fluxo de memórias e

quista, portanto para esta expedição quis um homem que ele pudesse *esperanças vitais que*

ligava suas almas à sua

controlar, e logo começou a ter dúvidas a respeito de Cortés – o homem *ilha-mãe; de um golpe,*

era esperto, talvez demais. Cortés ouviu boatos de que o governador es-suas espinhas dorsais

tava em dúvida se o mandava ou não para o México. Decidindo não dar *estavam murchas e*

tempo a Velázquez para alimentar suas desconfianças, ele conseguiu sair *tinham perdido toda*

sensação de vida.

sorratamente de Cuba no meio da noite com 11 navios. ele se explica-Dali por diante, para

ria com o governador depois.

eles, toda a vida

a expedição desembarcou na costa leste do México em março de *era para frente, em*

direção àqueles picos

1519. Nos meses seguintes, Cortés colocou seus planos em ação – fun-
ameaçadores que se

dando a cidade de Veracruz, forjando alianças com tribos locais que
erguiam gigantescos no

odiavam os astecas e fazendo contato inicial com o imperador asteca,
horizonte, como para

cujas capitais ficavam a uns 400 quilômetros mais para o oeste. Um pro-
barrar todo o acesso ao

que agora não era mera

blema, entretanto, atormentava o conquistador: entre os quinhentos
ambição, mas seu único

soldados que tinham vindo de Cuba com ele havia alguns que Veláz-
objetivo possível – o

que colocara ali para atuar como espiões e lhe dar trabalho caso ele
se *México, poderoso e cheio*

de mistérios, por trás

excedesse em sua autoridade. esses homens fiéis a Velázquez acusaram
das tribos em conflito.

Cortés de administrar mal o ouro que estava coletando e, quando ficou
hernán cortés:

evidente que ele pretendia conquistar o México, espalharam boatos de
conqUeror of Mexlco,

que ele estava louco. Uma acusação bastante convincente contra um
ho-salvador de

Madariaga, 1942

mem que planejava liderar quinhentos homens contra meio milhão de
astecas, ferozes guerreiros conhecidos por comer a carne de seus
prisioneiros e vestir suas peles como troféus. Um homem racional
pegaria o ouro que tinha, voltaria para Cuba e retornaria depois com
um exército.

Por que ficar nesta terra assustadora, com suas doenças e falta de
conforto material, se estavam em número tão inferior? Por que não

partir para Cuba, de volta para casa onde suas fazendas, suas esposas e uma boa vida os aguardavam?

66

estratégia 4



Cortés fez o que pôde com estes encenqueiros, subornando alguns,
Meditar sobre a morte

ficando de olho em outros. enquanto isso, esforçava-se para ter um
bom *inevitável deve ser uma*

atividade diária. Todos

relacionamento com o resto de seus homens, o que os resmungões não
os dias, quando corpo

podiam prejudicar. tudo parecia estar indo bem até a noite de 30 de e
mente estão em paz,

julho, quando Cortés foi acordado por um marinheiro espanhol que,
deve-se meditar sobre

implorando misericórdia, confessou ter participado de uma trama para
a possibilidade de ser

dilacerado por setas,

roubar um navio e voltar naquela mesma noite para Cuba, onde os
cons-rifles, lanças e espadas,

piradores contariam a Velázquez sobre o objetivo de Cortés de
conquistar *de ser carregado por*

o México sozinho.

ondas repentinas, ser

lançado no meio de

Cortés sentiu que este era o momento decisivo da expedição. ele *um*
grande incêndio,

podia facilmente esmagar a conspiração, mas haveria os outros. seus

hoser atingido por um

mens eram uma turma rude, e só pensavam em ouro, Cuba, suas famí-

raio, ser sacudido até

lias – tudo menos combater os astecas. impossível conquistar um
império *a morte por um enorme*

terremoto, cair de rochas

com homens tão divididos e pouco confiáveis, mas como enchê-los de
com muitos metros de

energia e foco para a imensa tarefa que ele enfrentava? Pensando
bem, *altura, morrer de doença*

Cortés decidiu agir rápido. Capturou os conspiradores e mandou
enfor-ou cometer seppuku

pela morte de seu senhor.

car os dois cabeças. em seguida, subornou seus pilotos para abrirem
furos *E todos os dias, sem*

em todos os navios e depois anunciar que os cupins tinham comido as
falhar, a pessoa deve se

tábuas das embarcações, deixando-as impróprias para o mar.

considerar como morta.

Fingindo estar aborrecido com a notícia, Cortés ordenou que tudo
hagakUre:

o livro do saMUraI,

que pudesse ser salvo dos navios fosse levado para a praia e em
seguida Yamamoto

os cascos deviam ser afundados. Os pilotos obedeceram, mas não
fizeram tsunetomo,

furos suficientes e apenas cinco dos navios foram ao fundo. a história
dos 1659-1720

cupins era bastante plausível, e os soldados aceitaram a notícia dos

cinco navios com equanimidade. Mas quando, dias depois, outros navios afundaram e apenas um ficou flutuando, tornou-se evidente que Cortés havia armado tudo. Quando ele convocou uma reunião, o estado de espírito *Há algo na guerra* deles era de revolta e morte.

que entra tão

Não era hora de sutilezas. Cortés se dirigiu a seus homens: ele era o *profundamente em você*

responsável pelo desastre, admitiu; ele tinha dado as ordens, mas agora *que a morte deixa de*

não tinha mais volta. Podiam enforcá-lo, mas estavam cercados de índios *ser a inimiga, mera*

participante em um jogo

hostis e não havia navios; divididos e sem líder, eles iam morrer. a *únique você não deseja que*

ca alternativa era segui-lo até tenochtitlán. somente conquistando os *acabe.*

astecas, tornando-se senhores do México, eles podiam voltar vivos para *phantom over vietnam*,

John trotti, UsMC,

Cuba. Para chegar a tenochtitlán, eles teriam de lutar com *incondicio-1984*

nal intensidade. teriam de estar unificados; qualquer dissensão levaria à derrota e a uma morte terrível. a situação era desesperadora, mas se, por sua vez, os homens lutassem como uns desesperados, Cortés garantia que os conduziria até a vitória. Visto que o exército era de um número tão pequeno, a glória e as riquezas teriam de ser bem maiores. Os covardes que não aceitassem o desafio podiam ir para casa no único navio que restara.

Ninguém aceitou a oferta, e o último navio foi afundado. Nos meses seguintes, Cortés manteve seu exército longe de Veracruz e da costa.

a atenção deles estava concentrada em tenochtitlán, o coração do impé-

rio asteca. Os resmungos, o interesse próprio e a ganância desaparece-



“Você não tem tempo

ram. Compreendendo o perigo da situação, os conquistadores lutaram para esta exibição, seu

sem piedade. Uns dois anos depois da destruição das naves espanholas, e tolo”, ele disse em tom

severo. “Este, seja lá

com a ajuda dos aliados índios, o exército de Cortés cercou tenochtitlán o que estiver fazendo,

e conquistou o império asteca.

talvez seja seu último

ato na Terra. Pode

interpretação

muito bem ser sua

última batalha. Não há

Na noite da conspiração, Cortés teve que pensar rápido. Qual era a raiz poder capaz de garantir

do problema que enfrentava? Não eram os espiões de Velázquez, ou os que você vá viver nem

hostis astecas, ou a incrível desigualdade contra ele. a raiz do problema mais um minuto...”

“Atos têm poder”, ele

eram seus próprios homens e os navios no porto. seus soldados estavam disse. “Especialmente

divididos em coração e mente. estavam pensando nas coisas erradas –

quando a pessoa que

suas esposas, seus sonhos de ouro, seus planos para o futuro. e no fundo *está agindo sabe que*

eles são sua última

de suas mentes havia sempre uma rota de fuga: se esse negócio de con-batalha. Existe uma

quista desse errado, eles podiam voltar para casa. aqueles navios no porto *estranha e preocupante*

eram mais do que apenas transporte; eles representavam Cuba, a liberdade em agir com

pleno conhecimento

dade para partir, a capacidade de pedir reforços – tantas possibilidades.

de que, seja lá o que a

Para os soldados, os navios eram uma muleta, algo em que se apoiar *pessoa estiver fazendo,*

se as coisas saíssem mal. Uma vez que Cortés identificara o problema, *a pode muito bem ser seu*

último ato na Terra.

solução ficou simples: destruir os navios. ao colocar seus homens em um *Eu recomendo que você*

lugar desesperado, ele os faria lutar com extremo ardor.

reconsidere sua vida e

a sensação de urgência surge de uma forte conexão com o presente.

coloque seus atos sob

essa luz... Concentre

em vez de sonhar com resgates ou esperar por um futuro melhor, você *sua atenção no vínculo*

precisa enfrentar o problema que está à mão. Falhe e você morrerá. as
entre você e sua morte,

peçoas que se envolvem totalmente no problema imediato são
intimidadas-sem remorso, tristeza ou

tes; por estarem tão intensamente focadas, parecem mais poderosas do
preocupação. Focalize

sua atenção no fato de

que são. sua noção de urgência multiplica sua força e lhes dá ímpeto.
em que você não tem tempo

vez de quinhentos homens, Cortés de repente carregava nas costas o
peso e deixe seus atos fluírem

de um exército muito maior.

de acordo. Que cada

um de seus atos seja

Como Cortés, você precisa localizar a raiz de seu problema. Não são
sua última batalha na

as pessoas a seu redor; é você mesmo e o espírito com que você
enfrenta Terra. Somente nessas

o mundo. No fundo de sua mente, você guarda uma rota de escape,
condições seus atos

terão seu justo poder. De

uma muleta, algo para onde se virar se as coisas derem errado. talvez
outro modo eles serão,

seja um parente rico com que você possa contar para pagar sua saída.

enquanto você viver,

talvez seja a grande oportunidade no horizonte, as perspectivas
infinitas-

os atos de um homem

tímido.”

veis de tempo que parecem estar diante de você; talvez seja um emprego

“É tão terrível ser um

familiar ou um relacionamento confortável que está sempre ali, se você *homem tímido?*”

falhar. assim como os homens de Cortés consideravam seus navios uma

“Não. Não é se você

vai ser imortal, mas

segurança, talvez você veja este recurso como uma bênção – mas, na ver-se vai morrer não há

dade, é uma praga. ele divide você. Porque você pensa que tem opções, *tempo para timidez,*

jamaís se envolve profundamente o bastante em uma coisa para fazê-la *simplesmente porque a*

timidez o faz se apegar

bem, e jamais consegue o que quer. Às vezes você precisa afundar seus *a algo que existe apenas*

navios, queimá-los, e ficar só com uma opção: ter sucesso ou afundar.

em seu pensamento. Ela

torne a queima de seus navios o mais real possível – livre-se de sua rede *o acalma enquanto tudo*

está tranquilo, mas aí o

de segurança. Às vezes você precisa ficar um pouco desesperado para *mundo medonho,*

chegar a algum lugar.

Os antigos comandantes de exércitos, conhecendo muito bem a forte influência da misterioso, abrirá sua

necessidade e como ela inspirava os soldados com a mais desesperadora coragem, boca para você, como

se abrirá para cada

nada menosprezavam a fim de submeter seus homens a tal pressão.

um de nós, e então

– Nicolau Maquiavel (1469-1527)

você perceberá que seus

métodos seguros não

são nada seguros. Ser

tímido nos impede de

a tÁtiCa Da MOrte-eM-seUs-CaLCaNHares

examinar e explorar

em 1845, o escritor Fiodor Dostoiésvski, na época com 24 anos, abalou nossa condição como

o mundo literário russo com a publicação de seu primeiro romance, homens.”

v

Gente pobre. ele se tornou o preferido da sociedade de são Petersburgo.

IageM a Ixtlan,

Carlos Castañeda,

Mas algo em sua fama precoce parecia deixá-lo com um sentimento de 1972

vazio. ele vagava pelas periferias da política de esquerda, frequentando reuniões de vários grupos socialistas e radicais. Um

destes grupos centra-lizava-se no carismático Mikhail Petrashevski.

três anos depois, em 1848, estourou a revolução em toda a europa.

inspirados pelo que acontecia no Ocidente, grupos radicais russos, como *O senhor Naoshige*

disse: “O caminho do

o de Petrashevski, falavam em fazer o mesmo. Mas agentes do czar Nicolau *samurai é em desespero.*

i haviam se infiltrado em muitos destes grupos, e relatórios eram escritos *Dez homens ou mais não*

sobre as coisas desvairadas que se discutiam na casa de Petrashevski, inclu-podem matar um homem

sive conversas sobre a incitação de revoltas camponesas. Dostoiévski era *assim. O bom-senso não*

fará grandes coisas.

veemente quanto a libertar os servos e, em 23 de abril de 1849, ele e mais *Simplemente torne-se*

23 outros membros do grupo de Petrashevski foram presos.

louco e desesperado.”

após oito meses definhando na cadeia, os prisioneiros foram acor-hagakUre:

o

dados em uma fria manhã e notificados de que naquele dia iriam final-livro do saMUraI.

Yamamoto

mente ouvir suas sentenças. alguns meses de exílio era a punição usual tsunetomo,

para o crime que haviam cometido; em breve, pensaram, terminaria sua 1659-1720

provação.

eles foram amontoados em carroças e levados pelas ruas geladas de são Petersburgo. ao descerem das carroças na Praça semionovski, eles foram recebidos por um padre; atrás do religioso eles podiam ver fileiras de soldados e, atrás dos soldados, milhares de espectadores. eles foram conduzidos para um patíbulo coberto com um pano preto no centro da praça. Na frente do patíbulo havia três postes e na lateral, uma fila de carretas carregadas de caixões.

Dostoiévski não podia acreditar no que via. “Não é possível que pretendam nos executar”, ele sussurrou para seu vizinho. eles foram acompanhados até o patíbulo e colocados em duas filas. Fazia muito frio, e os prisioneiros estavam com as mesmas roupas leves de quando tinham sido presos em abril. Os tambores soaram. Um oficial se adiantou para ler as sentenças: “todos os acusados são culpados de pretender derrubar a ordem nacional e estão, portanto, condenados à morte diante de um pelotão de fuzilamento.” Os prisioneiros estavam aturdidos demais para dizer qualquer coisa.

Conforme o oficial lia as acusações e as sentenças de cada um, Dostoiévski se viu olhando fixo para a flecha dourada da torre de uma igreja próxima e a luz do sol refletindo nela. as centelhas de luz desapareceram

69



Havia muito se sabia, é

quando uma nuvem passou lá em cima, e lhe ocorreu a ideia de que esta-claro, que o homem que,

va para entrar na escuridão com essa mesma rapidez, e para sempre.
De treinado na disciplina,

repente ele pensou outra coisa: “se eu *não* morrer, se *não* me matarem, abandonara qualquer

desejo ou esperança de

minha vida de repente parecerá infundável, toda uma eternidade, cada sobrevivência e tinha

minuto um século. Prestarei atenção a tudo que passar – não perderei um *apenas um objetivo*

segundo de vida novamente.”

– a destruição de seu

inimigo – podia ser um

Os prisioneiros receberam camisas com capuzes. O sacerdote se
inegável adversário e

adiantou para lhes dar a extrema-unção e ouvir suas confissões. eles
um guerreiro realmente

se despediram uns dos outros. Os primeiros três a serem fuzilados
foram formidável que jamais

amarrados aos postes e os capuzes puxados sobre seus rostos. Dostoié-
pedia nem dava

cartel, uma vez tendo

vski ficou na frente, no próximo grupo a morrer. Os soldados
ergueram desembainhado sua

seus rifles, miraram – e de repente uma carruagem entrou galopando
na arma. Deste modo, um

praça. Um homem desceu com um envelope. No último segundo, o
czar homem aparentemente

comum que, por força

havia comutado suas sentenças de morte.

das circunstâncias

Mais tarde naquela mesma manhã, Dostoiévski soube de sua nova e
não por profissão,

sentença: quatro anos de trabalhos forçados na sibéria, seguidos por
um tivesse sido colocado

período servindo no exército. Pouco afetado com isso, ele escreveu na-
na posição de precisar

fazer uma escolha

quele dia ao irmão, “Quando relembro o passado e penso em todo tempo *desesperada, poderia*

que desperdicei em erros e ócio... então meu coração sangra. a vida é um *se provar perigoso,*

dom... cada minuto poderia ter sido uma eterna felicidade! se os jovens *mesmo para um hábil*

mestre da esgrima. Um

soubessem! agora minha vida vai mudar; agora eu terei renascido.”

episódio famoso, por

Dias depois, grilhões pesando 4,5 quilos foram colocados nos braços *exemplo, fala de um*

e nas pernas de Dostoiévski – deveriam ficar ali enquanto durasse sua sen-professor de esgrima

tença – e ele foi levado em uma carroça para a sibéria. Durante os quatro *ao qual um superior*

pediu que entregasse

anos seguintes ele suportou as condições mais tenebrosas na prisão. Não *um servo culpado de*

lhes tendo sido conferidos os privilégios da escrita, ele redigia romances *uma ofensa punível*

mentalmente, memorizava-os. Finalmente, em 1857, ainda servindo o pe-com a morte. Esse

professor, desejando

ríodo da sentença no exército, ele teve permissão para começar a publicar *testar uma teoria*

suas obras. Quando antes ele se torturava para redigir uma folha, passan-própria com relação ao

do metade do dia só pensando, agora ele escrevia e escrevia. Os amigos o *poder dessa condição*

viam caminhando pelas ruas de são Petersburgo, murmurando

pedaços a que chamaremos de

“desespero”, desafiou

de diálogo para si mesmo, perdido em seus personagens e tramas. seu
o homem condenado

novo lema era “tentar fazer o máximo possível no menor tempo”.

para um duelo. Com

alguns lamentavam o tempo que Dostoiévski passou na prisão. isso
pleno conhecimento da

irrevogabilidade de sua

o deixava zangado; ele era grato pela experiência e não sentia
nenhuma *sentença, o servo não se*

amargura. Não fosse aquele dia de dezembro em 1849, era o que ele
sen-preocupou e o duelo que

tia, teria desperdiçado sua vida. até sua morte, em 1881, ele
continuou *se seguiu provou que*

escrevendo em um ritmo frenético, produzindo um romance atrás do
até um hábil esgrimista

e professor da arte

outro – *Crime e castigo, Os possessos, Os irmãos Karamazov* – como se
cada um *podia se ver em grandes*

deles fosse o último.

dificuldades quando

enfrentado por um

homem que, devido a

interpretação

sua aceitação da morte

O czar Nicolau havia decidido condenar os radicais de Petrashevski
aos *iminente, podia ir até*

trabalhos forçados logo depois que foram presos. Mas queria lhes dar
o limite (e além dele)

uma lição mais dura também, então concebeu o cruel teatro da
sentença *na sua estratégia, sem*

hesitar

de morte, com seus cuidadosos detalhes – o padre, os capuzes, os
caixões, 70

estratégia 4



o perdão no último segundo. isto, ele pensava, realmente os deixaria
sub-nem pensar em nada

missos e humilhados. Na verdade, alguns prisioneiros enlouqueceram
que pudesse distraí-

lo. O servo, de fato,

com os eventos daquele dia. Mas o efeito sobre Dostoiévski foi diferen-
lutou como um homem

te: ele vinha sofrendo havia anos com uma sensação de estar vagando,
posseço, forçando seu

perdido, sem saber o que fazer com seu tempo. Um homem de enorme
mestre a recuar até

sensibilidade, naquele dia ele sentiu nos ossos a própria morte. e ele
ex-suas costas estarem

quase contra a parede.

perimentou seu *pardon* como um renascer.

No final, o professor

O efeito foi permanente. Pelo resto de sua vida, Dostoiévski voltaria
teve de abatê-lo em um

conscientemente àquele dia, lembrando seu voto de jamais
desperdiçar *último esforço, no qual*

o próprio desespero do

outro momento. Ou, se sentisse que estava ficando muito confortável e *mestre causou a mais*

complacente, ia até um cassino e jogava fora todo seu dinheiro. Pobreza *plena coordenação de*

e dívidas eram para ele uma espécie de morte simbólica, lançando-o de *sua coragem, habilidade*

volta ao possível nada de sua vida. De uma forma ou outra ele teria de *es-e determinação.*

segredos dos saMUraIs,

crever, e não como os outros romancistas escreviam – como se fosse uma Oscar ratti e adele

agradável e trivial carreira artística, com todos os prazeres resultantes dos Westbrook, 1973

salões, palestras e outras superficialidades. Dostoiévski escrevia como se sua vida estivesse em jogo, com um intenso sentimento de urgência e seriedade.

a morte é impossível de se imaginar: é tão imensa, tão assustadora, que faremos quase tudo para não pensar nela. a sociedade é organizada para tornar a morte invisível, para mantê-la a muitos passos de nós. essa distância pode parecer necessária para nosso conforto, mas tem um preço terrível: a ilusão de tempo infinito e uma consequente falta de seriedade com relação ao dia a dia. estamos fugindo da única realidade que está diante de todos nós.

Como um guerreiro na vida, você deve virar esta dinâmica ao avesso: fazer da ideia de morte algo não para se escapar, mas para abraçar. seus dias estão contados. Você vai passá-los meio dormindo e desanimado ou viverá com uma sensação de urgência? teatros cruéis encenados por um czar são desnecessários; a morte virá até você sem eles. imagine-a pressionando-o, não lhe deixando uma saída – pois não *há* saída. sentir a morte em seus calcanhares tornará suas ações mais certas, mais vigorosas. esta pode ser a última vez que você joga os dados: faça-a valer.

Embora sabendo que vamos morrer um dia, pensamos que todos os outros vão morrer antes e que seremos os últimos a partir. A morte parece muito

distante.

Este não é um pensamento superficial? É inútil e é apenas uma pilhéria dentro de um sonho... Visto que a morte está sempre a nossa porta, precisamos nos esforçar e agir rápido.

– Hagakure: O livro do samurai , Yamamoto Tsunetomo (1659-1720)
estratégia 4

71



Aproveitando a

CHaVes Para a gUerra

oportunidade, eles

Com muita frequência nos sentimos um tanto perdidos em nossas ações.

começaram a questionar

Han Hsin. “Segundo a

Poderíamos fazer isto ou aquilo – temos muitas opções, mas nenhuma arte da guerra , quando

delas parece necessária o suficiente. Nossa liberdade é um peso – o que o guerreiro luta deve

vamos fazer hoje, para onde vamos? Nossos padrões diários e rotinas manter as montanhas

nos ajudam a evitar sentimentos de falta de direção, mas existe sempre a sua direita ou a suas

costas, e rios e lagos à

um pensamento exagerado e fútil de que poderíamos fazer muito mais.

frente ou à esquerda”,

Desperdiçamos muito de nosso tempo. Ocasionalmente todos nós temos eles disseram. “Mas

uma sensação de urgência. Com mais frequência ela vem de fora: estamos *hoje você nos ordenou o*

contrário, para colocar

atrasados em nosso trabalho, inadvertidamente assumimos mais do que *as tropas em formação de*

somos capazes de fazer, a responsabilidade por alguma coisa é jogada *costas para o rio, dizendo*

em nossas mãos. agora tudo muda; não há mais liberdade. temos de

‘Derrotaremos Chao e nos

banquetearemos juntos!’

fazer isto, precisamos consertar aquilo. a surpresa é sempre o quanto isto *Nós resistimos à ideia, e*

nos faz sentir mais entusiasmados e vivos; agora tudo que fazemos parece *no entanto ela terminou*

necessário. Mas no final acabamos voltando a nossos padrões normais. e *em vitória. Que estratégia*

é esta?”

quando essa sensação de urgência se vai, realmente não sabemos como

“Ela está em a arte

recuperá-la.

da guerra também”,

Líderes de exércitos têm pensado nisto desde que exércitos existem: *respondeu Han Hsin.*

“É só que vocês não

como motivar os soldados, torná-los mais agressivos, mais desesperados?

perceberam! Não está dito

alguns gerais confiaram na oratória inflamada e aqueles
especialmen-em a arte da guerra :

te bons nisso tiveram certo sucesso. Mas há mais de 2 mil anos o
estratega-

‘Coloque-os em uma

posição fatal e eles sairão

gista chinês sun tzu acabou por acreditar que ouvir discursos, por mais
vivos; *coloque-os em um*

estimulantes que fossem, era uma experiência muito passiva para ter
um *lugar sem esperanças e*

efeito duradouro. em vez disso, sun tzu falava de uma “zona de
morte”

eles sobreviverão’? Além

– um lugar onde um exército está acuado contra algum acidente
geográfi-do mais, eu não tinha a

minha disposição tropas

co, como uma montanha, um rio ou uma floresta, e não tem por onde
esque tivesse treinado e

capar. sem ter para onde recuar, sun tzu argumentava, um exército
luta *liderado no passado,*

com o dobro ou o triplo do ânimo que teria em campo aberto, porque
a *mas fui obrigado, como*

diz o ditado, a convocar

morte está visceralmente presente. sun tzu defendia intencionalmente
o *homens no mercado e*

posicionamento de soldados na zona de morte para lhes dar o pique
dife-usá-los para combater. Em

rencial que faz os homens lutarem como demônios. isso foi o que
Cortés *tais circunstâncias, se eu*

não os tivesse colocado

fez no México e é a única maneira garantida de criar um verdadeiro fogo *em uma situação de*

no estômago. O mundo é governado pela necessidade: as pessoas só mu-desespero na qual cada

dam de comportamento se forem obrigadas. elas só sentirão a urgência *homem era forçado a lutar*

pela própria vida, mas

se suas vidas dependerem disso.

tivesse permitido que eles

a zona de morte é um fenômeno psicológico que transcende o cam-permanecessem em um

po de batalha; é qualquer conjunto de circunstâncias no qual você se *lugar seguro, todos teriam*

fugido. Então, de que eles

sente preso e sem opções. existe uma pressão muito real em suas costas, *me teriam servido?"*

e você não pode recuar. O tempo está se esgotando. O fracasso – uma for-

"Realmente!", seus

ma de morte psíquica – está encarando você. Você precisa agir ou sofrer *generais exclamaram*

admirados. "Nós jamais

as consequências.

teríamos pensado nisso."

Compreenda: nós somos criaturas intimamente ligadas a nosso am-records of the

biente – reagimos de forma visceral as nossas circunstâncias e às pessoas a *hIstorIan*, szuma

nossa volta. se a nossa situação é fácil e relaxada, se as pessoas são

gentis Chien, cerca de 145

a.C. – cerca de 86 a.C.

e afetuosas, nossa tensão natural se desfaz. Podemos até ficar entediados 72

estratégia 4



e cansados; nosso ambiente não está nos desafiando, embora possamos *ilimitadas possibilidades*

não perceber isso. Mas coloque-se em uma situação de alto risco – uma *não convêm ao homem;*

se elas existissem,

zona de morte psicológica – e a dinâmica muda. seu corpo reage ao pe-a vida dele apenas

rigo com um surto de energia; sua mente se concentra. a urgência lhe *é se dissolveria no*

imposta; você é compelido a não perder mais tempo.

ilimitado. Para se

O truque é usar este efeito deliberadamente de tempos em tempos, *fortalecer, a vida de*

um homem precisa de

praticá-lo em si mesmo como uma espécie de toque de despertar. as cin-limitações impostas

co ações a seguir destinam-se a colocar você em uma zona de morte psi-pelo dever e aceitas

cológica. Ler e pensar a respeito delas não vai funcionar; você precisa *voluntariamente.*

O indivíduo se torna

colocá-las em execução. são formas de pressão para aplicar a si mesmo.

importante como um

Dependendo de você querer um tranco de baixa intensidade para uso
espírito livre apenas

regular ou um verdadeiro choque, você pode baixar ou levantar o
nível.

ao se cercar destas

a balança depende de você.

limitações e determinar

para si mesmo qual é

seu dever.

I chIng, China,

aposte tudo em um único lance. em 1937, o jovem de 28 anos Lyndon
B.

C. século Viii a.C.

Johnson – na época, diretor no texas do National Youth administration

– enfrentava um dilema. O congressista texano James Buchanan tinha
morrido de repente. Visto que os leais eleitores texanos tendiam a
retornar os titulares a seus cargos, uma cadeira no congresso texano
em geral só ficava disponível a cada dez ou vinte anos, e Johnson
queria estar lá aos *A morte não é nada*, trinta anos; ele não tinha dez
anos para esperar. Mas era muito jovem e *mas viver derrotado é*

morrer a cada dia.

praticamente desconhecido no antigo distrito de Buchanan, o décimo.

Napoleão Bonaparte,

ele ia enfrentar pesos pesados políticos a quem os eleitores preferiam.

1769-1821

Por que tentar algo que parecia fadado ao fracasso? Não só a corrida
seria um desperdício de dinheiro, como a humilhação, se Johnson
perdesse feio, poderia tirar suas ambições dos trilhos a longo prazo.

Johnson considerou tudo isto e depois decidiu concorrer. Durante as semanas seguintes, ele se dedicou intensamente à campanha, visitando *Quando o perigo é*

maior. – É raro uma

cada vilarejo atrasado e cidade, apertando a mão do fazendeiro mais po-pessoa quebrar a perna

bre, se sentando nas farmácias para encontrar pessoas que jamais tinham *quando no decorrer*

chegado perto de falar com um candidato antes. ele sacou de todos os *da vida ela está se*

esforçando para subir –

truques do manual – comícios e churrasco à moda antiga, modernas pro-isso acontece com muito

pagandas pelo rádio. trabalhou dia e noite – e muito. Quando a corrida *mais frequência quando*

terminou, Johnson estava em um hospital, tratando-se de esgotamento *a pessoa começa a não*

e apendicite. Mas em uma das grandes reviravoltas na história política *se preocupar e escolhe os*

caminhos fáceis.

americana, ele vencera.

Friedrich Nietzsche,

ao apostar seu futuro em um único lance, Johnson colocou-se em 1844-1900

uma situação de campo de morte. seu corpo e seu espírito responderam com a energia de que ele precisava. Muitas vezes tentamos muitas coisas ao mesmo tempo, pensando que uma delas nos trará o sucesso, mas nestas situações nossas mentes estão difusas, nossos esforços, sem entusiasmo. é melhor enfrentar um desafio intimidante, mesmo um que os outros pensem ser tolice. Nosso futuro está em jogo; não podemos nos dar o luxo de perder. assim, não perdemos.



Tem certeza da morte;

aja antes de estar pronto. em 49 a.C., um grupo de senadores romanos, *tanto a morte como*

aliados a Pompeu e temendo o crescente poder de Júlio César, ordenou *a vida se tornarão,*

ao grande general que dispersasse seu exército ou seria considerado um *portanto, mais doces.*

Dialoga, assim, com

traidor da república. Quando César recebeu este decreto, estava no sul *a vida: perdendo-te,*

da gália (atualmente França) com apenas 5 mil homens; o resto de suas *perco o que ninguém,*

legiões estava bem distante, ao norte, onde estivera em uma campanha.

só os tolos cuidam de

preservar: é apenas um

ele não tinha intenção de obedecer ao decreto – isso teria sido suicídio –

sopro, submisso a todas

mas ia demorar semanas para o grosso de seu exército poder se juntar *a as influências celestes,*

ele. Não querendo esperar, César disse a seus capitães, “Que a sorte esteja *que aflige a toda hora*

lançada”, e ele e seus 5 mil homens atravessaram o rubicão, o rio que *a tua casa. Não passas*

de um juguete da morte;

marcava a fronteira entre gália e itália. Liderar tropas até solo italiano
pois dela apressa-te a

significava guerra contra roma. agora não tinha mais volta; era lutar
ou *fugir e, no entanto,*

morrer. César foi forçado a concentrar suas forças, a não desperdiçar um *continuas correndo para*

ela. Não és nobre; pois

único homem, a agir rapidamente e a ser o mais criativo possível. ele mar-todos os confortos que

chou sobre roma. ao tomar a iniciativa, assustou os senadores e obrigou *tens são nutridos por*

Pompeu a fugir.

mesquinhas. Não

em geral esperamos demais para agir, principalmente quando en-

és valente; pois temes

a delicada e macia

frentamos pressão externa. Às vezes é melhor agir antes de achar que está *lança de um verme. Teu*

pronto – para forçar a decisão e atravessar o rubicão. Não só você surpre-melhor repouso é o sono,

enderá seus adversários, como terá também aproveitado ao máximo seus *e esse provocas com*

frequência; no entanto

recursos. Você se comprometeu e não pode voltar atrás. sob pressão, sua *seu maior medo é da*

criatividade desabrochará. Faça isso com frequência e você desenvolverá *morte, que outra coisa*

sua habilidade de pensar e agir rápido.

não é.

Medida por

Medida, William

entre em novas águas. O estúdio da MGM em Hollywood tinha sido

shakespeare,

bom com Joan Crawford: ele a havia descoberto, feito dela uma estrela, 1564-1616

moldado sua imagem. No início da década de 1940, entretanto, Crawford deu um basta. era tudo muito confortável; a MGM continuava escalando-a para os mesmos tipos de papel, nenhum deles era um desafio. então, em 1943, Crawford fez o impensável e pediu para ser liberada de seu contrato.

as consequências para Crawford poderiam ter sido terríveis; desafiar o sistema do estúdio era considerado uma insensatez. Na verdade, quando ela foi contratada pela Warner Brothers, como era de se prever, ofereceram-lhe os mesmos roteiros medíocres. ela os recusou. Na iminência de ser despedida, ela finalmente encontrou o que vinha procurando: o papel principal em *Alma em suplício*, que, entretanto, não lhe ofereceram.

Disposta a convencer o diretor, Michael Curtiz, ela conseguiu fazer com que ele mudasse de ideia e ficou com o papel. Foi a performance de sua vida, ela conquistou seu único Oscar de melhor atriz e ressuscitou sua carreira.

ao deixar a MGM, Crawford estava correndo um grande risco. se não tivesse sucesso na Warner Brothers, e rápido, sua carreira estava acabada. Mas Crawford se fortalecia com as situações arriscadas. Quando se sentia desafiada, quando se sentia por um fio, ela explodia de energia e ficava em sua melhor forma. Como Crawford, você às vezes tem de se 74

estratégia 4



forçar a entrar na zona de morte – deixando para trás relacionamentos
Senhores, a vida

rançosos e situações confortáveis, cortando seus laços com o passado.
se é curta! Gastar

essa brevidade com

você se colocar em uma situação sem saída, terá de fazer seu novo empe-mesquinhas foi

nho funcionar. trocar o passado por um terreno desconhecido é como
demais, se a vida

uma morte – e sentir esta finalização o despertará de novo para a vida.

cavalgava um

ponteiro de relógio,

ainda terminando ao

Converta isso em “você contra o mundo”. Comparado com esportes
como *completar uma hora*.

o futebol, o beisebol é lento e tem poucas oportunidades para
agressão.

E se vivemos, vivemos

isto era um problema para o bateador ted Williams, que jogava melhor
para pisar em reis;

Se morremos, brava

quando estava zangado – quando sentia que era ele contra o mundo.

morte, quando príncipes

Criar este estado de espírito no campo era difícil para Williams, mas
des-morrem conosco.

de o início ele descobriu uma arma secreta: a imprensa. ele pegou o
há-

henrique IV,

parte I, William

bito de insultar os comentaristas esportivos, fosse apenas recusando-se
shakespeare,

a cooperar com eles ou ofendendo-os verbalmente. Os repórteres
retri-1564-1616

buíam escrevendo artigos fulminantes sobre seu caráter, questionando
seu talento, trombeteando a mais leve queda em sua média de batidas.

Mas era quando se via martelado pela imprensa que ele jogava melhor.

ele começava uma fúria de batidas, como para provar que eles estavam errados. em 1957, quando levou adiante uma rixa que durou um ano com os jornais, teve sua melhor temporada e conquistou o título de melhor bateador na avançada idade, para um jogador de beisebol, de quarenta anos. Como um jornalista escreveu, “O ódio parece ativar seus reflexos como a adrenalina estimula o coração. animosidade é seu combustível!”

Para Williams, a animosidade da imprensa e, com a imprensa, do público, era uma espécie de pressão constante que ele sabia interpretar, ouvir e sentir. eles o odiavam, duvidavam dele, desejavam seu fracasso, e ele lhes mostraria. e mostrou. Um espírito combativo precisa de certo nervosismo, um pouco de raiva e ódio para alimentá-lo. Portanto não se recoste na cadeira e espere que as pessoas fiquem agressivas; irrite-as, deixe-as furiosas, deliberadamente. sentindo-se acuado por uma multidão de pessoas que não gostam de você, você lutará furiosamente. O ódio é uma emoção poderosa. Lembre-se: em qualquer batalha você está expondo seu nome e sua reputação; seus inimigos vão gostar de seu fracasso.

Use essa pressão para lutar ainda mais.

Mantenha-se inquieto e insatisfeito. Napoleão tinha muitas qualidades que o fizeram talvez o maior general da história, mas o que o levava ao auge e o mantinha ali era sua ilimitada energia. Durante as campanhas, ele trabalhava de 18 a 24 horas por dia. se necessário, ficava sem dormir vários dias, mas a falta de sono raramente reduzia sua capacidade. ele trabalhava no banho, no teatro, em um jantar. De olho em todos os detalhes da guerra, ele percorria quilômetros sem fim no lombo de um cavalo sem se cansar ou se queixar.

Certamente Napoleão tinha uma resistência extraordinária, mas não era só isso: ele nunca se permitia descansar, nunca estava satisfeito. em estratégia 4

1796, em sua primeira posição real de comando, ele liderou os franceses em uma vitória notável na Itália, em seguida, partiu para outra campanha, desta vez no Egito. ali, descontente com o caminho

que a guerra estava tomando e com uma falta de poder político que ele sentia estar interferindo em seu controle sobre questões militares, ele retornou à França e conspirou para se tornar primeiro cônsul. Conseguindo isso, ele imediatamente partiu para sua segunda campanha na Itália. e assim ele continuou, mergulhando em novas guerras, novos desafios, que exigiam dele recorrer a sua ilimitada energia. se ele não enfrentasse a crise, morreria.

Quando estamos cansados, muitas vezes é por nos sentirmos entediados. Quando não temos nenhum desafio real diante de nós, baixa uma letargia mental e física. “Às vezes a morte vem só por uma falta de energia”, Napoleão disse certa vez, e a falta de energia vem de uma falta de desafios, quando assumimos menos do que somos capazes. arrisque-se e seu corpo e sua mente reagirão com um surto de energia. Faça do risco uma prática constante; jamais se deixe acomodar. em breve, viver na zona de morte se tornará uma espécie de vício – você não vai conseguir viver sem isso. Quando os soldados sobrevivem a um esbarão com a morte, com frequência sentem uma satisfação que querem repetir. a vida tem mais significado diante da morte. Os riscos que você continua assumindo, os desafios que você continua superando, são como mortes simbólicas que aguçam sua valorização da vida.

Imagem:

Fogo. Por si

mesmo não tem força;

depende de seu ambiente.

Dê-lhe ar, madeira seca, um

vento para soprar as chamas

e ele ganha um impulso

aterrorizante, cada vez mais

quente alimentando-se de si

mesmo, consumindo tudo em

seu caminho. Jamais deixe um

poder tão grande ao acaso.



Autoridade: Quando você vai sobreviver

se lutar rapidamente e morrer se não fizer

isso, esta situação se chama de zona [de

morte]... Coloque-os em um lugar onde

não tenham para onde ir, e eles morrerão

antes de fugir. se vão morrer ali, o que

não poderão fazer? guerreiros exercem

sua força total. Quando guerreiros estão em grande perigo, então não sentem

medo. Quando não há para onde ir, eles

são firmes, quando estão profundamente

envolvidos, não vacilam. se não têm escolha, lutarão.

– a arte da guerra, *Sun Tzu (século IV a.C.)*

iNVerso

se a sensação de mais nada a perder pode impulsioná-lo para frente, o mesmo acontece com os outros. Você deve evitar qualquer conflito com pessoas nesta situação. talvez elas estejam vivendo em condições terríveis ou, por algum motivo, sejam suicidas; seja como for, estão desesperadas, e quem está desesperado arrisca tudo em uma luta. isto lhes dá uma vantagem imensa. Já derrotadas pelas circunstâncias, elas nada têm a perder.

Você tem. Deixe-as em paz.

inversamente, atacar inimigos quando estão sem ânimo dá a você uma vantagem. talvez eles estejam lutando por uma causa que sabem ser injusta ou por um líder que não respeitam. Descubra um jeito de desanimá-los ainda mais. tropas inseguras desanimam ao mais leve

contratempo. Uma demonstração de força esmagará o espírito combativo delas.

sempre tente reduzir a sensação de urgência do outro lado. Faça seus inimigos pensarem que têm todo o tempo do mundo; quando você de repente aparecer na fronteira deles, estarão sonolentos, e você facilmente os vencerá. enquanto estiver afiando seu espírito de combate, sempre faça o possível para embotar o deles.

estratégia 4

77

Snow666

Snow666

P a r t e

ii

gUerra OrgaNiZaCiONaL

(De eQUiPe)

Você pode ter ideias brilhantes, pode ser capaz de inventar estratégias invencíveis, mas se o grupo que você lidera, e de que você depende para executar seus planos, é indiferente e pouco criativo e se seus membros sempre colocam as prioridades deles em primeiro lugar, suas ideias não significarão nada. Você deve aprender a lição da guerra: é a estrutura do exército

– a cadeia de comando e o relacionamento das partes

com o todo – que dará força a suas estratégias.

O objetivo primário na guerra é dar rapidez e mobilidade à estrutura do seu exército. isso significa ter uma única autoridade no topo, evitando a hesita-

ção e a confusão da liderança dividida. significa dar aos soldados uma noção do objetivo global a ser alcançado e a amplitude para agir a fim de realizar esse objetivo; em vez de reagir como autômatos, eles serão capazes de se mostrarem sensíveis ao que está acontecendo no campo.

Finalmente, significa motivar soldados, criar um espírito de

corporação que lhes dá um 

ímpeto irresistível. Com forças assim organizadas, um general pode adaptar-se às circunstâncias mais

rápido do que o inimigo, ganhando uma decidida

5

vantagem.

este modelo militar é extremamente adaptá-

vel a qualquer grupo. tem uma única e simples exigência: antes de formular uma estratégia ou agir, compreenda a estrutura de seu grupo. Você sempre

eVite as arMaDiLHas

pode mudá-la e redesenhá-la para se adequar a seus

propósitos. Os três capítulos seguintes o ajudarão a

DO PeNsaMeNtO eM grUPO

se concentrar nesta questão crítica e lhe dar opções

estratégicas – modelos organizacionais possíveis a a estratégia

seguir, assim como erros desastrosos a evitar.

De COMaNDO-e-CONtrOLe

O problema da liderança de qualquer grupo é que as pessoas inevitavelmente têm as próprias prioridades. Se você for autoritário demais, elas se ressentirão e se rebelarão silenciosamente. Se você for muito complacente, elas se voltarão a seu egoísmo natural e você perderá o controle. Você precisa criar uma cadeia de comando na qual as pessoas não se sintam constrangidas por sua influência, mas sigam sua liderança.

Coloque no lugar as pessoas certas – pessoas que executarão o espírito de suas ideias sem serem autômatos. Coman-de de forma clara e inspiradora, concentrando a atenção na equipe, não no líder. Crie um sentido de

participação, mas não caia no pensamento de grupo – a irracionalidade da tomada de decisão coletiva. Mostre-se como um modelo de justiça, porém jamais renuncie à unidade de comando.



5

eVite as arMaDiLHas

DO PeNsaMeNtO eM grUPO

a estratégia

De COMaNDO-e-CONtrOLE

O problema da liderança de qualquer grupo é que as pessoas inevitavelmente têm as próprias prioridades. Se você for autoritário demais, elas se ressentirão e se rebelarão silenciosamente. Se você for muito complacente, elas se voltarão a seu egoísmo natural e você perderá o controle. Você precisa criar uma cadeia de comando na qual as pessoas não se sintam constrangidas por sua influência, mas sigam sua liderança.

Coloque no lugar as pessoas certas – pessoas que executarão o espírito de suas ideias sem serem autômatos. Coman-de de forma clara e inspiradora, concentrando a atenção na equipe, não no líder. Crie um sentido de participação, mas não caia no pensamento de grupo – a irracionalidade da tomada de decisão coletiva. Mostre-se como um modelo de justiça, porém jamais renuncie à unidade de comando.



Como é diferente a coesão

a CaDeia QUeBraDa

de um exército reunido

a Primeira guerra Mundial começou em agosto de 1914 e, no final da-
em torno de uma só

quele ano, em toda a Frente Ocidental, britânicos e franceses foram
bandeira carregada para

a batalha ao comando

apanhados em um beco sem saída com os alemães. enquanto isso, en-
pessoal de um general e

tretanto, na Frente Oriental, a alemanha estava derrotando os russos,
a de uma força militar

aliados da grã-Bretanha e da França. Os líderes militares ingleses
tinham *aliada alastrando-se*

por cinquenta ou cem

tentado uma nova estratégia, e o plano deles, apoiado pelo ministro da
ligas, ou mesmo em

Marinha Winston Churchill e outros, era encenar um ataque a gallipo-
lados diferentes do

li, uma península no estreito de Dardanelos. a turquia era aliada da
teatro! No primeiro caso,

alemanha, e Dardanelos era o portão de entrada para Constantinopla,
a coesão é a mais forte

e a unidade a mais

a capital turca (hoje istambul). se os aliados pudessem tomar gallipoli,
próxima. No segundo

Constantinopla seria a próxima e a turquia teria de sair da guerra.
além caso, a unidade é muito

disso, usando bases na turquia e nos Bálcãs, os aliados poderiam
atacar *remota, com frequência*

consistindo de não mais

a alemanha pelo sudeste, dividindo seus exércitos e enfraquecendo sua
do que uma intenção

capacidade para lutar na Frente Ocidental. teriam também uma linha
política compartilhada, e

de suprimentos aberta até a Rússia. a vitória em gallipoli mudaria o
portanto apenas escassa

curso da guerra.

e imperfeita, enquanto

a coesão das partes é

O plano foi aprovado e, em março de 1915, o general sir Ian Hamilton, principalmente fraco e

foi nomeado para liderar a campanha. Hamilton, aos 62 anos, era um *muitas vezes não mais*

hábil estrategista e experiente comandante. ele e Churchill tinham a ilusão de que uma

da guerra, Carl von

teza de que suas forças, incluindo australianos e neozelandeses, levariam Clausewitz,

vantagem sobre os turcos. as ordens de Churchill foram simples: tomar 1780-1831

Constantinopla. ele deixou os detalhes para o general.

O plano de Hamilton era desembarcar em três pontos no extremo sudoeste da península de Gallipoli, assegurar as praias e correr para o norte. Os desembarques aconteceram no dia 27 de abril. Desde o início quase tudo deu errado: os mapas do exército eram imprecisos, as tropas desembarcaram nos lugares errados, as praias eram muito mais estreitas do que o esperado. Pior de tudo, os turcos revidaram inesperadamente, com fúria e muito bem. No final do primeiro dia, a maior parte dos 70 mil homens aliados tinha desembarcado, mas eles não conseguiam avançar além das praias, onde os turcos os deixariam cravados por várias semanas.

Foi outro impasse; Gallipoli tinha se tornado um desastre.

Parecia que estava tudo perdido, mas, em junho, Churchill convenceu o governo a enviar mais tropas e Hamilton imaginou um novo plano.

ele desembarcaria 20 mil homens na baía de Suvla, cerca de 32 quilômetros ao norte. Suvla era um alvo vulnerável; tinha um porto grande, o terreno era baixo e fácil e estava sendo defendido apenas por um punhado de turcos. Uma invasão ali forçaria os turcos a dividirem suas forças, liberando os exércitos aliados ao sul. O impasse estaria desfeito, e Gallipoli cairia.

Para comandar a operação em suvla, Hamilton foi obrigado a aceitar o inglês mais antigo disponível, o general de divisão Frederick stopford.

abaixo dele, o major Frederick Hammersley lideraria a 11ª Divisão. Nenhum destes homens era a primeira escolha de Hamilton. stopford, um professor do exército de 61 anos, nunca tinha liderado tropas na guerra e 82

estratégia 5



via o bombardeio de artilharia como a única maneira de vencer uma ba-Na guerra o que

talha; e também era um homem doente. Hammersley, por sua vez, tinha *importa não são os*

homens, mas o homem.

sofrido um colapso nervoso no ano anterior.

Napoleão Bonaparte,

O estilo de Hamilton era informar seus oficiais sobre o propósito de 1769-1821

uma batalha iminente, mas deixar a realização por conta deles. era um cavalheiro, jamais indelicado ou prepotente. em uma de suas primeiras reuniões, por exemplo, stopford requisitou mudanças nos planos de desembarque para reduzir riscos. Hamilton polidamente submeteu-se a sua vontade.

Hamilton tinha um pedido. assim que os turcos soubessem dos desembarques em suvla, mandariam reforços correndo. Hamilton queria que eles avançassem imediatamente para uma cadeia de montanhas a 6,5

quilômetros para o interior, chamada tekke tepe, e chegassem lá antes dos turcos. De tekke tepe, os aliados dominariam a península. a ordem era bastante simples, mas Hamilton, para não ofender seu subordinado, expressou-a em termos muito gerais. e o mais crucial, ele não especificou em quanto tempo. Foi tão vago que stopford confundiu tudo: em vez de tentar chegar a tekke tepe “o mais rápido possível”, ele achou que deveria avançar até as montanhas “se possível”. Foi essa ordem que ele deu a Hammersley. e quando

Hammersley, nervoso com tudo que se referia à campanha, transmitiu-a a seus coronéis, a ordem se tornou menos urgente e ainda mais vaga.

também, apesar de seu respeito por stopford, Hamilton passou por cima do general de divisão em um aspecto: negou um pedido de mais bombardeios de artilharia para desagregar os turcos. as tropas de stopford seriam dez vezes mais numerosas do que os turcos em suvla e Hamilton respondeu; mais artilharia seria supérfluo.

O ataque começou de manhã cedo, no dia 7 de agosto. De novo, muita coisa deu errado: as mudanças de stopford nos planos de desembarque causaram muita confusão. Desembarcando, os oficiais começaram a discutir, incertos quanto a suas posições e objetivos. eles enviaram mensageiros para perguntar qual era seu próximo passo: avançar? Consolidar?

Hammersley não tinha respostas. stopford tinha ficado em um barco ao largo, de onde controlava o campo de batalha, mas nesse barco era impossível alcançá-lo com rapidez suficiente para receberem ordens imediatas. Hamilton estava em uma ilha ainda mais distante. O dia se passou em discussões e intermináveis envios de mensagens.

Na manhã seguinte, Hamilton começou a perceber que alguma coisa tinha saído muito errada. Por um avião de reconhecimento ele soube que os pântanos ao redor de suvla estavam vazios e sem defesa; o caminho para tekke tepe estava livre, as tropas só precisavam marchar – mas elas continuavam onde estavam. Hamilton decidiu visitar ele mesmo a frente. Chegando ao barco de stopford no final daquela tarde, encontrou o general muito satisfeito consigo mesmo: todos os 20 mil homens tinham desembarcado. Não, ele ainda não havia ordenado que as tropas avan-

çassem até as montanhas; sem artilharia, ele temia que os turcos contraestratégia 5

83



Qualquer exército

atacassem e precisara do dia para consolidar sua posição e desembarcar *é como um cavalo,*

suprimentos. Hamilton esforçou-se para se controlar: soubera uma

hora no que ele reflete

o temperamento e

antes que os reforços turcos tinham sido enviados correndo para suvla.

o espírito de seu

Os aliados tinham de assegurar tekke tepe esta noite, ele disse, mas sto-cavaleiro. Se existem

pford era contra marchas noturnas. Perigoso demais. Hamilton conser-uma inquietação e

vou a calma e polidamente se desculpou.

uma incerteza, elas se

transmitem pelas rédeas,

Quase em pânico, Hamilton decidiu visitar Hammersley em suvla.

e o cavalo se sente

surpreso, ele encontrou o exército descansando na praia como se fos-inquieto e inseguro.

se um dia de feriado. Finalmente localizou Hammersley – ele estava *lone star preacher*,

Colonel John W.

no outro extremo da baía, ocupado supervisionando a construção de thomason, Jr., 1941

seu quartel-general temporário. indagado por que não tinha se apoderado das montanhas, Hammersley respondeu que tinha enviado várias brigadas com esse propósito, mas elas tinham encontrado a artilharia turca e seus coronéis lhe disseram que não podiam avançar sem mais instruções. a comunicação entre Hammersley, stopford e os coronéis estava demorando uma eternidade, ele havia retornado a mensagem para Hammersley dizendo para proceder com cautela, descansar seus homens e esperar para avançar só no dia seguinte. Hamilton não conseguiu mais se controlar; um punhado de turcos com poucas armas estava impedindo um exército de 20 mil homens de marchar meros 6,5

quilômetros! amanhã de manhã seria tarde demais; os reforços turcos estavam a caminho. embora já fosse noite, Hamilton ordenou a Hammersley que enviasse uma brigada imediatamente a tekke tepe. seria uma corrida decisiva.

Hamilton retornou para um barco no porto a fim de monitorar a situação. ao alvorecer do dia seguinte, ele observou o campo de batalha com o binóculo – e viu, horrorizado, as tropas aliadas recuando às pressas para suvla. Uma grande força turca tinha chegado a tekke tepe trinta minutos antes deles. em poucos dias depois disso, os turcos conseguiram recuperar os charcos ao redor de suvla e encurralar os exército de Hamilton na praia. Cerca de quatro meses depois, os aliados desistiram de seu ataque a gallipoli e evacuaram suas tropas.

interpretação

ao planejar a invasão em suvla, Hamilton pensou em tudo. ele compreendia a necessidade do elemento surpresa, enganando os turcos quanto ao local de desembarque. ele dominava os detalhes logísticos de um complexo ataque anfíbio. Localizando o ponto chave – tekke tepe – de onde os aliados podiam romper o impasse em gallipoli, ele traçou uma excelente estratégia para chegar até lá. ele até tentou se preparar para as contingências inesperadas que sempre podem acontecer em batalha. Mas ignorou a única coisa mais perto dele: a cadeia de comando, e o circuito de comunicações pelo qual ordens, informações e decisões circulariam de um lado para o outro. ele dependia desse circuito para lhe dar controle da situação e lhe permitir executar sua estratégia.

84

estratégia 5



Os primeiros elos na cadeia de comando eram stopford e Hammersley. ambos morriam de medo de riscos, e Hamilton errou ao não se adaptar às fraquezas deles: sua ordem para chegarem até tekke tepe foi polida, civilizada e pouco enérgica, e stopford e Hammersley a inter-pretaram segundo seus temores. eles viram tekke tepe como uma meta possível de ser alcançada depois de garantidas as praias.

Os elos seguintes da cadeia eram os coronéis que liderariam o ataque a tekke tepe. eles não tinham nenhum contato com Hamilton em sua

ilha ou com stopford em seu barco, e Hammersley estava ocupado demais para liderá-los. eles mesmos estavam aterrorizados com a ideia de agir por conta própria e talvez atrapalhar um plano que nunca tinham entendido; eles hesitavam a cada passo. abaixo dos coronéis estavam oficiais e soldados que, sem liderança, foram deixados vagando pela praia como formigas perdidas. a imprecisão no topo virou confusão e letargia na base. O sucesso dependia da velocidade com que as informações podiam passar em ambas as direções ao longo da cadeia de comando, de modo que Hamilton pudesse compreender o que estava acontecendo e se adaptar mais rápido do que o inimigo. a cadeia foi quebrada, e gallipoli foi perdida.

Quando o fracasso assim acontece, quando uma oportunidade de ouro escorre por entre seus dedos, você naturalmente procura uma causa. talvez você culpe seus oficiais incompetentes, sua tecnologia imperfeita, sua inteligência defeituosa. Mas isso é olhar para o mundo de trás para frente; é garantia de mais fracassos. a verdade é que tudo começa de cima. O que determina seu fracasso ou sucesso são o estilo de liderança e a cadeia de comando que você traça. se suas ordens são vagas e sem entusiasmo, ao chegarem ao campo de batalha não terão sentido. Deixe as pessoas trabalhando sem supervisão e elas retornarão a seu estado natural de egoísmo: elas verão em suas ordens o que querem ver, e o comportamento delas promoverá seus próprios interesses.

a não ser que você adapte seu estilo de liderança às fraquezas das pessoas em seu grupo, é quase certo terminar com uma ruptura na cadeia de comando. as informações no campo de batalha vão demorar muito para chegar até você. Uma cadeia de comando adequada e o controle que ela lhe dá não acontecem por acaso; é sua criação, uma obra de arte que requer atenção e cuidado constante. ignore-a por sua própria conta e risco.

Como são os líderes, assim, como uma regra, serão os homens abaixo deles.

– Xenofonte (430?-355? a.C.)

estratégia 5

85



Qual deve ser o

resultado de uma

No final da década de 1930, o brigadeiro george C. Marshall
(1880-1958) *operação que seja*

apenas em parte

pregava a necessidade de uma grande reforma militar. O exército
tinha *compreendida pelo*

muito poucos soldados, eles eram mal treinados, a doutrina corrente
não *comandante, visto*

era adequada à tecnologia moderna e a lista de problemas continuava.

ele mesmo não a ter

em 1939, o presidente Franklin D. roosevelt teve de escolher seu
próxi-concebido? Eu passei

por uma penosa

mo chefe do estado-Maior do exército. a indicação era crítica: a
segunda *experiência como*

guerra Mundial tinha começado na europa, e roosevelt acreditava que
instigador no quartel-certamente os estados Unidos estariam envolvidos. ele
compreendia a general, e ninguém

valoriza mais esses

necessidade de reforma militar, portanto passou por cima dos generais
serviços do que eu; e é

mais antigos e experientes e escolheu Marshall.

principalmente em um

a indicação foi uma maldição disfarçada, pois o Departamento de conselho
de guerra que

esse papel é absurdo.

guerra era irremediavelmente disfuncional. Muitos de seus generais ti-

Quanto maior o número

nham egos monstruosos e o poder de impor suas maneiras de fazer as
e mais alta a patente

coisas. Oficiais mais antigos, em vez de se aposentarem, assumiam
cargos *dos oficiais militares que*

compõem o conselho,

no departamento, acumulando bases de poder e feudos que faziam
todo *mais difícil será realizar*

o possível para proteger. Um lugar de feudos, desperdícios, quebras de
o *triunfo da verdade*

comunicação e tarefas sobrepostas, o departamento era uma bagunça.

e da razão, por menor

que seja a quantidade

Como Marshall poderia reformar o exército para uma guerra global se
de *dissidentes. Qual*

não o podia controlar? Como ele podia criar ordem e eficiência?

teria sido a ação de um

Cerca de dez anos antes, Marshall havia servido como comandante
conselho de guerra ao

qual Napoleão propôs

auxiliar da escola de infantaria em Fort Benning, na georgia, onde ha-
o movimento de Arcola,

via treinado muitos oficiais. enquanto serviu ali, ele foi registrando em
a travessia do Saint-um caderno os nomes de rapazes promissores. Logo
depois de se tornar Bernard, a manobra

chefe do estado, Marshall começou a aposentar os oficiais mais velhos no
de Ulm, ou a de Gera

e Jena? O tímido deve

Departamento de guerra e a substituí-los por estes homens mais jovens a tê-las considerado

quem havia treinado pessoalmente. estes oficiais eram ambiciosos, com-imprudência, até

partilhavam seu desejo de reforma, e ele os incentivou a falar o que pen-loucura, outros

teriam visto milhares

savam e a mostrar iniciativa. entre eles, incluíam-se homens como Omar *de dificuldades de*

Bradley e Mark Clark, que seriam cruciais na segunda guerra Mundial, *execução, e todos teriam*

mas ninguém era mais importante do que seu protegido, com quem Mar-concordado em rejeitá-

las; e se, ao contrário,

shall passava a maior parte do tempo: Dwight D. eisenhower.

elas tivessem sido

O relacionamento começou dias depois do ataque a Pearl Harbor, *adotadas, e executadas*

quando Marshall pediu a eisenhower, então um coronel, para preparar *por qualquer um que*

não fosse Napoleão,

um relatório sobre o que deveria ser feito no extremo Oriente. O relanão teriam certamente

tório lhe mostrou que eisenhower pensava como ele a respeito de como *demonstrado serem*

dirigir a guerra. Nos meses seguintes, ele manteve eisenhower na Divisão *fracassos?*

Baron antoine-Henri

de Planos para a guerra e o observou de perto: os dois homens se en-de Jomini, 1779-1869

contravam todos os dias, e nesse período eisenhower assimilou o estilo de liderança de Marshall, seu modo de conseguir que as coisas fossem feitas. Marshall testou a paciência de eisenhower indicando que planejava mantê-lo em Washington em vez de lhe dar as atribuições em campo que ele tanto queria. O coronel passou no teste. Muito parecido com o próprio Marshall, ele se dava bem com os outros oficiais mas se impunha silenciosamente.

86

estratégia 5



em julho de 1942, quando os americanos se preparavam para entrar

“Achas que todos

na guerra lutando junto com os ingleses na África do Norte, Marshall
os gregos aqui

podem ser reis?

surpreendeu a todos ao nomear eisenhower comandante do teatro de
Não é bom ter uma

Operações europeu. eisenhower nessa época era um tenente-coronel
carroça cheia de

mas ainda relativamente desconhecido, e em seus primeiros meses no
comandantes. Nós

cargo, enquanto os americanos passavam mal na África do Norte, os
britâ-

precisamos de Um

comandante, um rei,

nicos clamavam por uma substituição. Mas Marshall ficou do lado de
seu *um a quem Zeus,*

homem, oferecendo-lhe conselhos e incentivo. Uma sugestão
importan-Filho de Cronos o

tíssima foi a de eisenhower cultivar um protegido, como Marshall

tinha *trapaceiro, tenha*

dado o bastão e o

feito com ele – uma espécie de assessor ambulante que pensasse como *direito de tomar*

ele e funcionasse como mediador com os subordinados. a sugestão de *decisões para seu*

Marshall para o posto foi o major-general Bradley, um homem que ele *povo.” E assim*

conhecia bem; eisenhower aceitou a ideia, essencialmente duplicando a *Ulisses dominou o*

exército. Os homens

estrutura do corpo de assistentes que Marshall havia criado no *Departa-todos saíram de*

mento de guerra. Com Bradley colocado, Marshall deixou eisenhower *novo de seus barcos*

sozinho.

e cabanas e se

reuniram em ovação.

Marshall posicionou seus protegidos por todo o Departamento de *Ilíada, Homero,*

guerra, onde eles tranquilamente divulgaram seu estilo de fazer as *coisas.*

C. século iX a.C.

Para facilitar a tarefa, ele cortou o desperdício no departamento com total crueza, reduzindo de sessenta para seis o número de delegados que se reportavam a ele. Marshall detestava excessos; seus relatórios para roosevelt o fizeram famoso por sua habilidade de resumir uma situação complexa em poucas páginas. Os seis homens que se reportavam a ele descobriram que qualquer relatório que tivesse uma página a mais simplesmente não era lido. ele ouvia suas apresentações orais com embevecida atenção, mas assim que fugiam ao assunto ou diziam algo mal pensado, ele desviava o olhar, entediado, sem

interesse. era uma expressão que eles temiam: sem dizer uma palavra, ele deixava claro que não tinha gostado e que era hora de irem embora. Os seis assistentes de Marshall começaram a pensar como ele e a exigir daqueles que a eles se reportavam a mesma eficiência e o mesmo estilo simplificado de comunicação que era exigido deles. a velocidade das informações fluindo de cima para baixo agora era quatro vezes maior.

Marshall transpirava autoridade, mas jamais gritava e jamais desafiava os homens frontalmente. ele possuía um dom para comunicar seus desejos indiretamente – uma habilidade que era ainda mais eficaz já que fazia seus oficiais pensarem sobre o que ele queria dizer. O brigadeiro Leslie r. groves, diretor militar do projeto para o desenvolvimento da bomba atômica, certa vez chegou ao gabinete de Marshall para conseguir que ele autorizasse um orçamento para gastos no valor de 100 milhões de dólares. encontrando o chefe do estado imerso em papeladas, ele esperou enquanto Marshall comparava com atenção documentos e fazia anotações. Finalmente, Marshall descansou a caneta, examinou o pedido de 100 milhões de dólares, assinou e devolveu-o a groves sem uma palavra. O brigadeiro agradeceu e estava se virando para sair quando Marshall finalmente falou: “talvez esteja interessado em saber o que eu estava fa-estratégia

5

87



Relatórios reunidos

zendo. estava preenchendo um cheque de Us\$ 3,52 para as sementes de e apresentados pelo

grama de meu quintal.”

Estado-Maior, por um

lado, e pelo Bureau de

as milhares de pessoas que trabalharam como subordinadas de Mar-Estatística, por outro,

shall, seja no Departamento de guerra ou no exterior no campo de ba-constituíam assim as

talha, não precisavam vê-lo pessoalmente para sentir sua presença. elas a *fontes mais importantes*

percebiam nos relatórios concisos, mas perspicazes, que seus assistentes *de informação à*

disposição de Napoleão.

lhes entregavam; na velocidade de suas respostas a perguntas e requisi-Subindo pela cadeia de

ções; na eficiência do departamento e no espírito de equipe. eles a sen-comando, entretanto,

tiam no estilo de liderança de homens como eisenhower, que haviam *esses relatórios tendiam*

a ficar cada vez menos

assimilado a maneira diplomática, mas enérgica de fazer as coisas. em *específicos; quanto*

poucos anos, Marshall transformou o Departamento de guerra e o exérmais numerosas as

cito dos estados Unidos. Poucos realmente compreenderam como ele *etapas pelas quais*

eles passavam e mais

tinha feito isto.

padronizadas as

formas como eram

interpretação

apresentadas, maior o

perigo de se tornarem

Quando Marshall se tornou chefe do estado-Maior, sabia que teria de *se tão perfilados (e talvez*

conter. a tentação era entrar em combate com todos em todas as áreas *adoçados ou apenas*

problemáticas: a desobediência dos generais, os feudos políticos, as cama-distorcidos pelos muitos

resumos) a ponto

das de desperdícios. Mas Marshall era esperto demais para ceder a essa *de quase perderem o*

tentação. Primeiro, eram batalhas demais para travar e elas o deixariam *sentido. Para se proteger*

exausto. ele ia se frustrar, perder tempo e provavelmente arrumar um ata-deste risco e manter os

subordinados atentos,

que cardíaco. segundo, ao tentar microadministrar o departamento, ele *um comandante precisa*

se envolveria em emaranhados mesquinhos e perderia de vista o quadro *ter, além disso, uma*

maior. e, finalmente, ele seria interpretado como um sujeito implicante.

espécie de telescópio

a única maneira de matar este monstro de muitas cabeças, Marshall sabia, *direcionado – a*

metáfora é adequada

era dar um passo atrás. ele tinha de governar indiretamente por intermé-

– que possa apontar

dio de outras pessoas, controlando com um toque tão leve que ninguém *à vontade para*

perceberia que ele dominava tudo.

qualquer parte das

forças inimigas, do

a chave para a estratégia de Marshall foi sua seleção, o treinamento

terreno, ou de seu

e colocação de seus protegidos. ele metaforicamente se clonou nestes
próprio exército, a fim

homens, que desempenharam o espírito de suas reformas em seu
nome, *de trazer informações*

que sejam não só menos

poupando-lhe tempo e fazendo-o parecer não como um manipulador,
estruturadas do que

mas como alguém que delegava poderes. seu corte de desperdícios foi
as transmitidas pelos

pesado no início, mas depois que ele colocou seu selo, o departamento
canais normais, mas

também feitas sob

começou a funcionar eficientemente sozinho – menos pessoas para
lidar, *medida para satisfazer*

menos relatórios irrelevantes para ler, menos tempo perdido em todos
os suas necessidades

níveis. Feito este enxugamento, Marshall podia guiar a máquina com
um *momentâneas*

(e específicas).

toque mais leve. Os tipos políticos que estavam obstruindo a cadeia de
Teoricamente, o

comando foram aposentados ou uniram-se no espírito de equipe que
ele *sistema regular de*

infundia. seu estilo indireto de comunicação divertia algumas pessoas
de reportagem deveria

dizer ao comandante

sua equipe, mas era, na verdade, um modo muito eficaz de afirmar sua
que perguntas fazer e o

autoridade. Um oficial podia ir para casa achando graça por ter

encontra-telescópio direcionado

do Marshall criando caso por causa de uma conta do jardineiro, mas aos *deveria lhe permitir*

responder a essas

poucos ele começava a compreender que, se desperdiçasse um centavo, *perguntas. Foram*

o seu chefe saberia.

88

estratégia 5



Como o Departamento de guerra que Marshall herdou, o mundo os *dois sistemas*

atual é complexo e caótico. é cada vez mais difícil exercitar o controle *juntos, cruzando-se*

e controlados pela mão

através de uma cadeia de comando. Você não pode supervisionar tudo so-magistral de Napoleão,

zinho; não pode ficar de olho em todo mundo. ser visto como um ditador *que tornaram possível a*

vai prejudicá-lo, mas se você se submeter à complexidade e abandonar a *revolução no comando.*

cadeia de comando, o caos o consumirá.

coMMand In War,

Martin van

a solução é fazer como Marshall: operar por meio de uma espécie Creveld, 1985

de controle remoto. Contrate representantes que compartilhem sua visão, mas possam pensar por si mesmos, agindo como você faria no lugar *Amanhã ao alvorecer,*

deles. em vez de perder tempo negociando com cada pessoa difícil,
dis-você partirá [de St.

semine um espírito de camaradagem e eficiência que se torna autopo-
Cloud] e viajará

licificador. enxugue a organização, reduzindo o desperdício – na equipe,
para Worms, ali

nos relatórios irrelevantes sobre sua mesa, nas reuniões inúteis.
Quanto *atravessando o Reno, e*

garantirá que todas as

menos atenção você gastar em detalhes insignificantes, mais tempo
terá *preparações para que*

para o quadro mais amplo, para afirmar sua autoridade geral e indi-
minha guarda atravesse

retamente. as pessoas o seguirão sem se sentirem intimidadas. isso é o
o rio estejam sendo

feitas ali. Em seguida

máximo no controle.

você prosseguirá para

Kassel e se certificará

de que o lugar está

A loucura é exceção em indivíduos, mas a regra em grupos.

sendo colocado em

estado de defesa e

– Friedrich Nietzsche (1844-1900)

abastecido. Tomando

as devidas precauções

de segurança, você

visitará a fortaleza de

CHaVes Para a gUerra

Hanau. Poderia ela

agora, mais do que nunca, a boa liderança requer um toque hábil e sutil.

ser assegurada com um

a razão é simples; estamos desconfiando mais da autoridade. ao mes-coup de main ? *Se*

necessário, você visitará

mo tempo, quase todos nós nos imaginamos como autoridades por nossa *a cidadela de Marburg*

própria conta – oficiais, e não soldados rasos. sentindo necessidade de *também. Depois você*

autoafirmação, as pessoas hoje colocam os próprios interesses antes dos *viajará para Kassel*

e me relatará por

da equipe. a unidade de grupo é frágil e pode facilmente se romper.

intermédio de meu

estas tendências afetam líderes em aspectos que eles mal sabem. *chargé d'affaires*

a tendência é dar mais poder ao grupo: querendo parecer democráticos, *naquele local,*

os líderes sondam toda a equipe atrás de opiniões, deixam o grupo tomar *certificando-se de que ele*

esteja de fato ali.

decisões, dão aos subordinados subsídios para a elaboração de uma *estra-A viagem de Frankfurt*

tégia geral. sem perceber, estes líderes estão deixando a política do dia *a Kassel não deve ser*

seduzi-los para transgredir uma das regras mais importantes da guerra

e feita de noite, pois você

deve observar tudo que

da liderança: a unidade de comando. antes que seja tarde, aprenda as
possa me interessar. De

lições de guerra: liderança dividida é receita para desastre, a causa das
Kassel, você vai viajar,

maiores derrotas militares da história.

também de dia, pelo

Uma das primeiras derrotas desse tipo foi a Batalha de Canas, em
caminho mais curto,

até Colônia. A terra

216 a.C., entre os romanos e os cartagineses liderados por aníbal. Os
entre Wesel, Mainz,

romanos eram duas vezes mais numerosos do que os cartagineses, mas
Kassel e Colônia

foram virtualmente aniquilados em um cerco estratégico executado à
deve ser reconhecida.

perfeição. aníbal, é claro, era um gênio militar, mas com os romanos
Que estradas e boas

comunicações existem

ficou uma boa parte da culpa por sua própria derrota: eles tinham um
ali? Colha informações

sistema de comando falho, com dois tribunos dividindo a liderança do
sobre comunicações

estratégia 5

89



entre Kassel e

exército. Discordando sobre como combater aníbal, estes homens lutaram *Paderborn*. Qual é a

um contra o outro tanto quanto lutaram contra ele e confundiram tudo.

importância de Kassel?

Quase 2 mil anos depois, Frederico, o grande, rei da Prússia e líder *O lugar está armado*

e capaz de resistência?

de seu exército, venceu e sobreviveu às cinco grandes potências alinha-Avalie as forças do

das contra ele na guerra dos sete anos, em parte porque tomava decisão príncipe Eleitor no

sões muito mais rápido do que os generais da aliança, que tinham de se *que diz respeito a seu*

presente estado, sua

consultar a cada movimento que faziam. Na segunda guerra Mundial, *artilharia, milícia,*

o general Marshall estava consciente dos perigos da liderança comparti-locais fortes. De Colônia

lhada e insistiu para que um supremo comandante liderasse os exércitos *você viajará para me*

aliados. sem sua vitória nesta batalha, eisenhower não teria tido sucesso *encontrar em Mainz;*

você deve ficar na

na europa. Na guerra do Vietnã, a unidade de comando desfrutada pelo *margem direita do Reno*

general norte-vietnamita Vo Nguyen giap lhe deu uma tremenda vanta-e apresentar uma breve

gem sobre os americanos, cuja estratégia foi traçada por uma multidão de *apreciação do campo*

em torno de Dusseldorf,

políticos e gerais.

Wesel e Kassel. Eu

a liderança compartilhada é perigosa porque pessoas em grupos,
estarei em Mainz no

com frequência, pensam e agem de maneira ilógica e ineficaz – chame
dia 29 a fim de receber

isso de pensamento de grupo. Pessoas em grupo são políticas: elas di-
seu relatório. Você pode

ver por si mesmo que

zem e fazem coisas que creem melhorar sua imagem perante o grupo.

é importante para o

elas querem agradar os outros, se autopromover, em vez de ver as
coisas *início da campanha*

de forma desapaixonada. Onde um indivíduo pode ser corajoso e
criati-e seu progresso que

você tenha o terreno

vo, um grupo frequentemente fica com medo de arriscar. a
necessidade *bem impresso em sua*

de chegar a um acordo entre tantos egos diferentes mata a
criatividade.

memória.

O grupo possui uma mente própria. e essa mente é prudente, lenta
para instruções de

tomar decisões, sem imaginação e, às vezes, completamente irracional.

Napoleão por

escrito a seu

este é o jogo que você deve fazer: faça o possível para preservar a

geral de campo,

unidade de comando. Mantenha as cordas a serem puxadas nas mãos; a citadas em *coMMand*

visão estratégica abrangente deve vir de você e apenas de você. ao mesmo *In War*, Martin van

Creveld, 1985

tempo, oculte suas pistas. trabalhe nos bastidores; faça o grupo se sentir participando de suas decisões. Busque o conselho deles, incorporando suas boas ideias, polidamente recusando as ruins. se necessário, faça pequenas mudanças estratégicas cosméticas para acalmar os animais polí-

ticos inseguros no grupo, mas basicamente confie em sua própria visão.

Lembre-se do perigo da tomada de decisão em grupo. a primeira regra da boa liderança é jamais renunciar a sua unidade de comando.

Controle é um fenômeno difícil de alcançar. Muitas vezes, quanto mais você puxa as pessoas, menos controle tem sobre elas. Liderança é mais do que apenas berrar ordens; é preciso sutileza.

No início de sua carreira, o grande diretor de cinema sueco ingmar Bergman costumava se sentir atolado em frustração. ele tinha visões dos filmes que desejava fazer, mas o trabalho de diretor era tão oneroso e a pressão tão grande que ele descontava em seu elenco e sua equipe, ber-rando ordens e atacando-os por não lhes darem o que ele queria. alguns ficavam cozinhando ressentimentos por seu estilo ditatorial, outros se tornavam autômatos obedientes. em quase todos os novos filmes, Bergman tinha de começar tudo outra vez com novo elenco e nova equipe, o que só piorava as coisas. Mas ele acabou montando um time dos melhores ci-90

estratégia 5



negrafistas, editores, diretores de arte e atores na suécia, gente que compartilhava os seus altos padrões e em quem confiava. isso lhe permitiu afrouxar as rédeas de comando; com atores como Max Von sydow, ele podia apenas sugerir o que tinha em mente e observar o

grande ator dar vida as suas ideias. O controle maior agora vinha das rédeas soltas.

Um passo crítico ao se criar uma cadeia de comando eficiente é montar uma equipe qualificada que compartilhe suas metas e valores. esse time lhe dá muitas vantagens: pessoas motivadas, cheias de ânimo, que possam pensar sozinhas; uma imagem de pessoa que sabe delegar poderes, um líder justo e democrático; e uma economia de sua própria e valiosa energia, que você pode redirecionar para o quadro maior.

ao criar este time, você está procurando pessoas que compensem suas deficiências, que tenham as habilidades que faltam a você. Na guerra Civil americana, o presidente abraham Lincoln tinha uma estratégia para derrotar o sul, mas faltavam-lhe antecedentes militares e ele era desprezado por seus generais. De que adiantava uma estratégia se não podia realizá-la? Mas Lincoln logo encontrou seu companheiro de equipe no general Ulysses s. grant, que compartilhava sua crença na guerra ofensiva e não tinha um ego exagerado. Quando Lincoln descobriu grant, agarrou-se a ele, colocou-o no comando e deixou que ele dirigisse a guerra como achasse melhor.

Cuidado ao montar sua equipe para não ser seduzido pela perícia e a inteligência. Caráter, habilidade para trabalhar sob seu comando e com o resto da equipe e capacidade de aceitar responsabilidades e pensar com independência são igualmente importantes. Foi por isso que Marshall demorou tanto tempo testando eisenhower. talvez não lhe sobre todo esse tempo, mas jamais escolha um homem só por seu currículo brilhante. Procure por trás de suas habilidades sua constituição psicológica.

Confie na equipe que você montou, mas não seja seu prisioneiro nem lhe dê indevido prestígio. Franklin D. roosevelt tinha seu famigerado “grupo de especialistas”, os conselheiros e membros do gabinete de quem ele dependia para suas ideias e opiniões, mas nunca os deixava participar da verdadeira tomada de decisão e os impedia de aumentarem as próprias bases de poder dentro da administração. eles os via simplesmente como ferramentas, ampliando suas próprias habilidades e poupando para si mesmo um tempo precioso. ele sabia o que significava unidade de comando e nunca se deixava seduzir a violentá-la.

Uma função chave em qualquer cadeia de comando é receber informações rapidamente das trincheiras, permitindo que você se adapte rápido às circunstâncias. Quanto mais curta e mais otimizada a

cadeia de comando, melhor para o fluxo de informações. Mesmo assim, as informações muitas vezes se diluem ao passar pela cadeia: os detalhes importantes que revelam tantas coisas se tornam padronizados e gerais à medida que são filtrados através de canais formais. algumas pessoas na cadeia, também, interpretarão as informações por você, filtrando o que estratégia 5

91



você escuta. Para ter um conhecimento mais direto, seria bom que você visitasse de vez em quando o campo de batalha pessoalmente. Marshall, às vezes, aparecia incógnito em uma base militar para ver com seus próprios olhos como suas reformas estavam sendo feitas; ele também lia cartas dos soldados. Mas nestes dias de crescente complexidade, isto pode consumir muito de seu tempo.

Você precisa é daquilo que o historiador militar Martin van Creveld chama de “um telescópio direcionado”; pessoas em várias partes da cadeia de informação e outros lugares, para lhe dar informações instantâneas do campo de batalha. estas pessoas – uma rede de informações formada por amigos, aliados e espiões – permitem que você ignore a cadeia em marcha lenta. O mestre neste jogo foi Napoleão, que criou uma espécie de brigada espiã de oficiais mais jovens em todas as áreas do exército, homens escolhidos por sua lealdade, energia e inteligência. em cima da hora, ele mandava um destes homens a uma frente ou guarnição distante ou mesmo para o quartel-general inimigo (ostensivamente como um enviado diplomático), com instruções secretas para colher o tipo de informação que ele não poderia obter com a rapidez necessária por canais normais.

em geral, é importante cultivar estes telescópios direcionados e plantá-los em todo o grupo. eles lhe dão flexibilidade na cadeia, espaço de manobra em um ambiente geralmente rígido.

O único grande risco para sua cadeia de comando vem dos animais políticos no grupo. Pessoas assim são inevitáveis; elas surgem como ervas daninhas em qualquer organização. Não apenas agem por conta própria como montam facções para promover suas próprias prioridades e que-bra a coesão que você construiu. interpretando seus comandos para seus próprios propósitos, encontrando brechas em qualquer ambiguidade, elas criam rupturas invisíveis na cadeia.

tente eliminá-las antes que apareçam. ao contratar sua equipe, examine o histórico dos candidatos: são inquietos? Movem-se com frequência de um lugar para o outro? esse é um sinal do tipo de ambição que os impedirá de se ajustarem. Quando as pessoas parecem compartilhar suas ideias exatamente, cuidado: é provável que as estejam espelhando para encantar você. a corte da rainha elizabeth i, da inglaterra, estava cheia de tipos políticos. a solução de elizabeth foi ser discreta em suas opini-

ões; sobre qualquer assunto, ninguém fora de seu círculo íntimo sabia o que ela pensava. assim ficava difícil que as pessoas a espelhassem, que disfarçassem suas intenções por trás de uma fachada de perfeito acordo.

a sua era uma sábia estratégia.

Outra solução é isolar os espões políticos – não lhes dar espaço de manobra dentro da organização. Marshall fazia isto infundindo no grupo seu espírito de eficiência; quem perturbava esse espírito ficava em evidência e podia ser rapidamente isolado. em qualquer situação, não seja ingênuo. Uma vez identificados os espões no grupo, você deve agir rápido para impedi-los de construir uma base de poder de onde possam destruir sua autoridade.

92

estratégia 5



Finalmente, preste atenção às ordens em si – as suas formas assim como a sua substância. Ordens vagas são inúteis. ao passarem de pessoa para pessoa, elas são irremediavelmente alteradas, e sua equipe começa a vê-las como símbolos de incerteza e indecisão. é crítico que você mesmo seja claro sobre o que deseja antes de emitir suas ordens. Por outro lado, se seus comandos são específicos demais e muito restritos, você encorajará as pessoas a agir como autômatos e deixar de pensar por si mesmas – o que elas devem fazer quando a situação exigir. Não errar em uma ou outra direção é uma arte.

aqui, como em tantas outras coisas, Napoleão era um mestre. suas ordens eram cheias de detalhes interessantes, que davam a seus oficiais uma ideia de como sua mente funcionava, permitindo-lhes ao mesmo tempo margem para interpretações. Com frequência, ele explicava minuciosamente possíveis contingências, sugerindo como o

oficial podia adaptar suas instruções caso fosse necessário. Mais importante, ele tornava suas ordens inspiradoras. sua linguagem comunicava o espírito de seus desejos. Uma ordem bem enunciada tem um poder a mais; em vez de se sentir como um laçao, ali apenas para executar os desejos de um imperador distante, quem a recebe torna-se participante de uma grande causa.

Ordens burocráticas, suaves, filtram-se em atividade apática e execução imprecisa. Ordens claras, inspiradoras, fazem os oficiais se sentirem no controle e enchem as tropas de espírito de combate.

Imagem: as rédeas. Um cavalo sem rédea é inútil, mas igualmente ruim é o cavalo cujas rédeas você

puxa a cada passo, em um vão esforço de controlar.

O controle vem quase do abandono, segurando

as rédeas tão de leve que o cavalo não sente

nenhum puxão, mas percebe a mais ligeira

mudança na tensão e reage como você

deseja. Nem todos sabem

dominar tal arte.

Autoridade: Melhor um mau general do que dois

bons. – *Napoleão Bonaparte (1769-1821)*

estratégia 5

93



iNVersO

Nada de bom pode vir de uma liderança compartilhada. se um dia lhe oferecerem uma posição na qual você terá de dividir o comando, recuse, pois o empreendimento vai fracassar e você será considerado o respon-6

sável. Melhor aceitar um posto inferior e deixar a outra pessoa fazer o

trabalho.

Mas é sempre prudente tirar vantagem da estrutura de comando falha de seu adversário. Nunca se deixe intimidar por uma aliança de forças contra você: se eles dividem a liderança, se são governados por comitê, sua vantagem é mais do que suficiente. Na verdade, faça como Napoleão e procure inimigos com esse tipo de estrutura de comando.

Você não pode deixar de vencer.

segMeNte sUas FOrÇ as

a estratégia

DO C aOs CONtrOLaDO

Os elementos críticos na guerra são rapidez e capacidade de adaptação – o talento para se mover e tomar decisões mais depressa do que o inimigo. Mas rapidez e adaptabilidade são difíceis de conseguir hoje em dia. Temos mais informações do que nunca nas pontas de nossos dedos, o que faz a interpreta-

ção e a tomada de decisão mais difíceis. Temos mais pessoas para controlar, essas pessoas estão mais espalhadas e enfrentamos mais incertezas. Aprenda com Napoleão, o maior mestre da guerra: velocidade e adaptabilidade vêm da organização flexível. Divida suas forças em grupos independentes que possam operar por si próprios. Torne suas forças difíceis de capturar e mais soltas infundindo nelas o espírito de campanha, dando-lhes uma missão e, aí, deixando-as funcionar.

94

estratégia 5



6

segMeNte sUas FOrÇ as

a estratégia

DO C aOs CONtrOLaDO

Os elementos críticos na guerra são rapidez e capacidade de adaptação – o talento para se mover e tomar decisões mais depressa do que o inimigo.

Mas rapidez e adaptabilidade são difíceis de conseguir hoje em dia. Temos mais informações do que nunca nas pontas de nossos dedos, o que faz a interpreta-

ção e a tomada de decisão mais difíceis. Temos mais pessoas para controlar, essas pessoas estão mais espalhadas e enfrentamos mais incertezas. Aprenda com Napoleão, o maior mestre da guerra: velocidade e adaptabilidade vêm da organização flexível. Divida suas forças em grupos independentes que possam operar por si próprios. Torne suas forças difíceis de capturar e mais soltas infundindo nelas o espírito de campanha, dando-lhes uma missão e, aí, deixando-as funcionar.



Finalmente, um ponto

DesOrDeM CaLCULaDa

importante a ser

*em 1800, ao derrotar a Áustria na Batalha de Marengo, Napoleão ga-
considerado é que o*

*nhou o controle do norte da Itália e forçou os austríacos a assinarem
um sistema revolucionário*

de comando utilizado

tratado reconhecendo os ganhos territoriais da França ali e na Bélgica.

por Napoleão foi

*Durante os cinco anos seguintes, uma paz constrangedora dominou,
mas resultado não de*

*Napoleão coroou-se imperador da França, e muitos na Europa começa-
avanços tecnológicos,*

como se poderia esperar,

*ram a desconfiar de que este corso arrogante tinha ambições
ilimitadas.*

mas simplesmente de

Karl Mack, oficial intendente austríaco e membro mais velho e

influente *organização e doutrina*

do exército da Áustria, defendia um ataque preventivo contra a França, *superiores. Os meios*

com um exército grande o bastante para garantir a vitória. ele disse a seus *técnicos à disposição*

do imperador não eram

colegas: “Na guerra, o objetivo é derrotar o inimigo, não apenas evitar ser *nem um pouco mais*

derrotado.”

sofisticados do que os

Mack e oficiais que pensavam como ele foram aos poucos ganhando *de seus adversários;*

a diferença é que ele

influência e, em abril de 1805, Áustria, Inglaterra e Rússia assinaram um *possuía a ousadia*

tratado de aliança para combater a França e forçá-la a recuar até suas *e a engenhosidade*

fronteiras pré-napoleônicas. Naquele verão, eles formularam seu plano: *necessárias para*

95 mil soldados austríacos atacariam a França no norte da Itália, compen-transcender os limites

que a tecnologia havia

sando a humilhante derrota de 1800. Outros 23 mil soldados protegeriam *imposto a comandantes*

o Tirol, entre a Itália e a Áustria. Mack, então, lideraria uma força de 70

durante milhares

mil homens a oeste, ao longo do Danúbio, até a Bavária, impedindo este *de anos. Enquanto*

os adversários de

país estrategicamente localizado de se aliar com a França. Uma vez
acam-Napoleão buscavam

pados na Bavária, Mack e seu exército aguardariam a chegada, poucas
manter o controle e

semanas depois, de 75 mil soldados da Rússia. Os dois exércitos se
associa-minimizar a incerteza

riam e esta força incontida marcharia para o oeste em direção à
França.

conservando suas forças

bem concentradas,

enquanto isso, os ingleses atacariam os franceses no mar. Mais tropas
de-Napoleão preferia

pois seriam canalizadas para cada zona de guerra, compondo um
exército *fazer o contrário,*

com um total de 500 mil homens – a maior força militar jamais
reunida *reorganizando e*

descentralizando seu

na Europa até aquele momento. Nem mesmo Napoleão podia resistir a
exército de maneira a

um exército mais do que duas vezes maior do que seu, avançando
sobre *permitir a suas partes*

ele de todos os lados.

operar independentes

em meados de setembro, Mack começou sua fase da campanha avan-
por um período

limitado de tempo

çando ao longo do Danúbio até Ulm, o coração da Bavária. tendo
monta-e, por conseguinte,

do acampamento ali, ele estava satisfeitiíssimo. Mack detestava desordem *suportar um grau*

e incerteza. ele tentava pensar em tudo com antecedência, para apresen-maior de incerteza.

Em vez de deixar que

tar um plano claro e ter certeza de que todos aderissem a ele – “guerra *meios tecnológicos*

com a precisão de uma máquina”, ele chamava. ele achava seu plano à *mão ditassem o*

perfeito; nada podia dar errado. Napoleão estava condenado.

estilo de estratégia e

Mack no passado fora capturado e obrigado a viver três anos na Fran-o funcionamento do

comando, Napoleão

ça, onde estudou o estilo de guerra de Napoleão. Uma estratégia chave de *tirava vantagem das*

Napoleão era fazer o inimigo dividir suas forças, mas agora o truque era o *próprias limitações*

inverso: com problemas na itália, Napoleão não podia se permitir o *luxo impostas pela*

tecnologia.

de mandar mais do que 70 mil soldados atravessarem o reno até a alema-coMMand In War,

nha e a Bavária. assim que ele cruzasse o reno, os austríacos saberiam de Martin van

suas intenções e agiriam para retardar sua marcha; seu exército necessita-Creveld, 1985

ria de pelo menos dois meses para chegar até Ulm e o Danúbio. Naquela altura, os austríacos já teriam se associado com os russos e avançado por 96



toda a alsácia e França. a estratégia estava tão próxima de ser infalível
Vemos nossa atenção

quanto qualquer outra que Mack conhecia. ele saboreava o papel que
ia atraída repetidas vezes

pelo que se poderia

representar destruindo Napoleão, pois odiava o homem e tudo que ele
chamar de “dimensão

representava – soldados indisciplinados, o estímulo à revolução por
toda organizacional

a europa, a constante ameaça ao *status quo*. Mack mal podia esperar
que da estratégia”.

os russos chegassem a Ulm.

Organizações militares

e os estados que as

Perto do final de setembro, entretanto, Mack começou a sentir que
desenvolvem avaliam

alguma coisa estava errada. a oeste de Ulm ficava a Floresta Negra,
en-periodicamente sua

tre sua própria posição e a fronteira francesa. De repente, batedores
lhe própria habilidade para

lidar militarmente com

diziam que um exército francês estava atravessando a floresta em sua
di-ameaças. Ao fazerem

reção. Mack estava perplexo: fazia mais sentido para Napoleão cruzar
o isso, elas tendem a

reno até a alemanha mais ao norte, onde sua passagem para o leste
seria olhar para o que pode

mais tranquila e difícil de impedir. Mas agora ele estava de novo fazendo *ser quantificado: o*

número de tropas,

o inesperado, canalizando um exército por uma estreita abertura na Flo-as quantidades de

resta Negra e mandando-o direto até Mack. Mesmo que este movimento *munição, os índices*

fosse apenas um ataque simulado, Mack tinha de defender sua posição, *de prontidão de*

equipamentos chaves,

portanto, enviou parte de seu exército para o oeste até a Floresta Negra *a quantidade de*

para conter o avanço francês durante tempo suficiente para que os russos *transporte, e daí por*

viessem em seu auxílio.

diante. Raramente,

Dias depois, Mack começou a se sentir terrivelmente confuso. Os *entretanto, eles olham*

para a adequação de

franceses continuavam atravessando a Floresta Negra e parte de sua casua organização como

valaria estava bem próxima. ao mesmo tempo, entretanto, Mack recebia *tal, e, particularmente,*

a notícia de um grande exército francês em algum lugar ao norte de sua *da organização de alto*

nível, para lidar com

posição. Os relatórios eram contraditórios. Uns diziam que este exército *estes desafios. Mas*

estava em stuttgart, 96 quilômetros a noroeste de Ulm; outros, que ele es-como Pearl Harbor e

tava a leste ou mesmo mais ao norte ou bem próximo, perto do Danúbio.

outros casos sugerem,

Mack não conseguia obter informações consistentes, visto que a cavalaria *é na deficiência de*

uma organização que o

francesa que havia atravessado a Floresta Negra bloqueava o acesso ao *embrião do infortúnio se*

norte para o reconhecimento. O general austríaco agora enfrentava o *desenvolve.*

que ele mais temia – a incerteza – e ela estava perturbando sua capacidade Military Misfortune:

cidade de pensar com coerência. Finalmente ele ordenou que todas as *the anatomy of*

fallure In War, eliot

suas tropas voltassem para Ulm, onde ele concentraria suas forças. talvez a. Cohen and John

Napoleão pretendesse combater em Ulm. Pelo menos Mack estaria em gooch, 1990

igual número.

No início de outubro, os batedores austríacos conseguiram, afinal, descobrir o que realmente estava acontecendo, e era um pesadelo. Um exército francês havia atravessado o Danúbio a leste de Ulm, bloqueando o caminho de Mack de volta para a Áustria e isolando os russos. Outro exército estava ao sul, bloqueando a passagem dele para a Itália. Como 70

mil soldados franceses podiam aparecer em tantos lugares ao mesmo tempo? e se mover tão rápido? em pânico, Mack enviou sondadores em todas as direções. No dia 11 de outubro, seus homens descobriram um ponto fraco: apenas uma pequena força francesa barrava o caminho ao norte e a leste. ali, ele poderia forçar a passagem e escapar do cerco francês.

ele começou a se preparar para a marcha. Mas dois dias depois,

quando estava a ponto de ordenar a retirada, seus batedores relataram que uma estratégia 6

97



O fato de,

grande força francesa havia aparecido da noite para o dia, bloqueando o *historicamente falando,*

caminho a noroeste também.

esses exércitos terem tido

No dia 20 de outubro, descobrindo que os russos tinham decidido *muito sucesso que não*

transformou suas tropas

não vir em seu auxílio, Mack se entregou. Mais de 60 mil soldados austría-*em autômatos, não*

cos foram feitos prisioneiros quase sem nenhum tiro. Foi uma das vitórias *tentou controlar tudo*

mais esplêndidas e sem derramamento de sangue da história.

desde o topo, e permitiu

aos comandantes

Nos meses seguintes, o exército de Napoleão virou-se para o leste *subordinados*

para enfrentar os russos e austríacos restantes, culminando em sua *esconderável espaço*

petacular vitória em austerlitz. enquanto isso, Mack definha em uma *de manobra tem*

prisão austríaca, sentenciado a dois anos por seu papel nesta derrota *hu-sido fartamente*

demonstrado. Os

milhante. ali ele se torturava tentando compreender (perdendo sua
sani-centuriões romanos

dade mental no processo, disseram alguns): onde seu plano tinha
errado?

e tribunos militares;

Como um exército havia aparecido do nada, a leste de onde ele estava,
marechais de Napoleão;

comandantes do

engolindo-o com tanta facilidade? ele nunca vira nada igual e estava
ten-exército de Moltke;

tando entender até o fim de seus dias.

destacamentos

de assalto de

interpretação

Ludendorff... – todos

estes são exemplos,

a história não devia ser tão dura ao julgar o general Mack, pois os
exérci-cada um dentro de

tos franceses que ele enfrentou no outono de 1805 representaram uma
seu próprio estágio

das maiores revoluções da história militar. Durante milhares de anos,
a de desenvolvimento

tecnológico, do modo

guerra tinha sido combatida essencialmente da mesma maneira: o co-
como as coisas eram

mandante liderava seu grande e unificado exército na batalha contra
feitas em algumas forças

um adversário mais ou menos do mesmo tamanho. ele jamais dividia
militares mais

seu exército em unidades menores, pois isso violaria o princípio militar *bem-sucedidas*.

coMMand In War,

de manter as próprias forças concentradas; além do mais, se espalhasse Martin van

suas forças ficaria mais difícil monitorá-las, e ele perderia o controle da Creveld, 1985

batalha.

De repente, Napoleão mudou tudo isso. Nos anos de paz entre 1800

e 1805, ele reorganizou o exército francês, unindo forças diferentes para formar a grande armée, com 210 mil homens. ele dividiu esse exército em várias unidades, cada uma com sua própria cavalaria, infantaria, *A filosofia de comando*

de Patton era: “Jamais

artilharia e estado-maior geral. Cada uma liderada por um general-ma-dizer às pessoas como

rechal, quase sempre um oficial mais jovem de comprovada resistência *fazer as coisas. Diga-em campanhas anteriores. Variando entre 15 mil e 30 mil homens, cada lhes o que fazer, e elas o*

surpreenderão com sua

unidade era um exército em miniatura chefiado por um Napoleão em engenhosidade.”

miniatura.

patton: a genIUs for

a chave para o sistema era a rapidez com que as tropas podiam se War, Carlo D’este,

mover. Napoleão dava aos marechais sua missão, depois deixava que eles 1995

a cumprissem por sua própria conta. Pouco tempo era desperdiçado com a transmissão de ordens de um lado para o outro, e exércitos menores,

precisando de menos bagagem, podiam marchar com mais velocidade.

em vez de um único exército movendo-se em linha reta, Napoleão podia dispersar e concentrar suas unidades em ilimitados padrões, que para o inimigo pareciam caóticos e incompreensíveis.

este foi o monstro que Napoleão soltou sobre a europa em setembro de 1805. enquanto umas poucas unidades eram despachadas para o

estratégia 6



norte da itália como uma força de contenção contra a planejada invasão da Áustria ali, sete unidades moviam-se para o leste até a alemanha em Agamenon sorriu

e seguiu em frente,

uma ordem dispersa. Uma força reserva com muita cavalaria foi enviada chegando perto dos

através da Floresta Negra, arrastando Mack para o oeste, e assim tornando dois capitães que

mais difícil para ele compreender o que estava acontecendo ao norte e compartilhavam o

mais fácil para cair em uma armadilha. (Napoleão compreendeu a psico-mesmo nome, Ajax,

quando eles estavam

logia simples de Mack e como a aparência de desordem o deixaria parali-amarrando seus

sado.) enquanto isso, com stuttgart como pivô, as sete unidades deram a capacetes.

volta para o sul até o Danúbio e cortaram as várias rotas de fuga de Mack.

Atrás deles uma nuvem

de infantaria surgiu...

Um marechal da unidade, ouvindo que o caminho noroeste estava mal
Agamenon ficou feliz em

protegido, não esperou por Napoleão para enviar ordens,
simplesmente vê-los, e suas palavras

correu e protegeu-o por sua própria conta. Para onde fosse, Mack
encon-foram pronunciadas:

trava uma unidade grande o suficiente para contê-lo até que o resto do

“Ajax, os dois,

comandantes aqueus,

exército francês pudesse apertar o cerco. era como um bando de
coiotes *eu seria incoerente se*

contra um coelho.

lhes desse ordens. Vocês

Compreenda: o futuro pertence a grupos que são fluidos, rápidos e já
exigem muito de seus

homens em combate.

não lineares. sua tendência natural como líder pode ser a de controlar
Por Zeus Pai, por Atena

o grupo, coordenar cada um de seus movimentos, mas isso só deixará
e Apolo, se todos os

you preso ao passado e aos lentos exércitos da história. é preciso
força meus homens tivessem

de caráter para dar um espaço para o caos e a incerteza – relaxar um
sua coragem, a cidade

do Rei Príamo em breve

pouco – mas, ao descentralizar seu exército e segmentá-lo em equipes,
inclinaria sua cabeça,

you ganha em mobilidade o que perde no controle total. e mobilidade
tomada e destruída em

é a maior força multiplicadora de todas. ela lhe permite tanto dispersar quanto concentrar seu exército, lançando-o em padrões em vez de *Ilíada*, Homero, C.

século iX a.C.

avançar em linhas retas. estes padrões confundirão e paralisarão seus adversários. Dê a suas diferentes unidades missões que se encaixem em seus objetivos estratégicos, depois deixe que elas as cumpram conforme acharem adequado. equipes menores são mais rápidas, mais criativas, mais adaptáveis; seus oficiais e soldados estão mais envolvidos, mais motivados. No final, a fluidez lhe dará muito mais poder e controle do que um domínio banal.

Separe para viver, una para lutar.

– *Napoleão Bonaparte (1769-1821)*

CHaVes Para a gUerra

O mundo está cheio de gente procurando uma fórmula secreta para o sucesso e o poder. elas não querem pensar sozinhas; querem apenas uma receita para seguir. são atraídas pela ideia de estratégia por essa mesma razão. em suas mentes, estratégia é uma série de passos para se alcançar um objetivo. elas querem que esses passos lhes sejam explicados por um especialista ou um guru. acreditando no poder da imitação, elas querem saber exatamente o que alguma pessoa importante fez antes. suas manobras na vida são tão mecânicas quanto seus pensamentos.

estratégia 6

99



Foi durante este período

Para se separar dessa massa, você precisa se livrar de um equívoco *de introspecção e*

comum: a essência da estratégia não é executar um plano brilhante que *avaliação pós-guerra*

avance em etapas; é se colocar em situações nas quais você tem mais op-que um dos conceitos

militares fundamentais

ções do que o inimigo. em vez de se agarrar à opção a como a única resde Scharnhorst

posta certa, a verdadeira estratégia é se posicionar para ser capaz de fazer *fundiu-se em uma*

a, B ou C, dependendo das circunstâncias. isso é pensamento estratégico *doutrina claramente*

definida que todos

profundo, em oposição ao pensamento baseado em fórmulas.

os oficiais do exército

sun tzu expressou esta ideia de modo diferente: o que você pretendem compreender

de na estratégia, ele disse, é *shih*, uma posição de força potencial – a po-e compreendem. Este

sição de uma pedra pousada precariamente no topo de uma montanha, *foi o conceito de*

auftragstaktik , ou

ou uma corda bem retesada no arco. Uma pancada de leve na pedra, o *táticas de missão*.

alívio da tensão da corda e a força potencial é violentamente liberada. a *O próprio Moltke inseriu*

pedra ou a flecha podem ir em qualquer direção; elas estão voltadas para *no rascunho de um novo*

manual tático para

as ações do inimigo. O que importa não é seguir passos preordenados, *comandantes superiores*

mas se colocar em *shih* e dar a si mesmo opções.

as seguintes linhas:

Napoleão provavelmente não tinha consciência do conceito de *shih*

“Uma situação favorável

de sun tzu, mas teve talvez a maior compreensão da história a esse respeito-jamais será explorada

se os comandantes

to. Uma vez posicionando suas sete unidades em seus aparentemente ca-esperarem ordens. O

óticos padrões ao longo do reno e suas forças reservas na Floresta Negra, *comandante mais*

ele estava em *shih*. Para onde quer que Mack se virasse, o que ele fizesse, *graduado e o soldado*

mais jovem devem sempre

a sorte dos austríacos estava lançada. Napoleão tinha infinitas opções, en-estar conscientes de que

quanto Mack tinha apenas algumas, e todas ruins.

omissão e inatividade

Napoleão sempre teve como objetivo sua versão de *shih* e a aperfei-são piores do que recorrer

çou na campanha de 1805. Obcecado com estrutura e organização, ele *ao expediente errado.”*

... Nada resumiu melhor

desenvolveu um sistema de unidades, inserindo flexibilidade no próprio *o ponto de vista e o*

esqueleto de seu exército. a lição é simples: uma organização rígida, cen-desempenho do estado-

tralizada, deixa você trancado em estratégias lineares; um exército fluido, *maior geral alemão,*

e do exército alemão

segmentado, lhe dá opções, infinitas possibilidades para chegar a *shih*.

que ele coordenava,

estrutura é estratégia – talvez a escolha estratégica mais importante
que *do que este conceito*

você fará. se você herdar um grupo, analise sua estrutura e altere-a
para *de tática de missão;*

se adequar a seus propósitos. Despeje sua criatividade nesta
organização, *a responsabilidade de*

cada oficial alemão e

fazendo da fluidez sua meta. assim você estará seguindo as pegadas
não *oficial subalterno...*

só de Napoleão, mas talvez da maior máquina de guerra dos tempos
mo-fazer sem questionar ou

dermos, o exército prussiano (e, mais tarde, alemão).

duvidar o que a situação

exigisse, como ele a via.

Logo depois da devastadora derrota dos prussianos para Napoleão *Isto*
queria dizer que

na Batalha de Jena, em 1806 (ver capítulo 2), os líderes prussianos
fize-ele deveria agir sem

ram uma profunda análise de si mesmos. eles viram que estavam
encalha-aguardar ordens, se a

dos no passado; seu estilo era muito rígido. De repente, os
reformadores *ação parecia necessária.*

Significava também

militares, entre eles Carl von Clausewitz, estavam sendo levados a
sério e *que ele deveria agir*

recebendo poderes. e o que eles decidiram fazer não tinha precedentes
contrário às ordens, se

na história: eles institucionalizariam o sucesso concebendo uma estrutura *estas não parecessem*

ser consistentes com a

militar superior.

situação. Para deixar

No centro desta revolução estava a criação de um estado-maior, um *bem claro que agir*

quadro de oficiais especialmente treinados e educados em estratégia, tá-

contrário às ordens não

ticas e liderança. Um rei, um primeiro-ministro ou mesmo um general *era considerado*

desobediência nem

podia ser incompetente na guerra, mas um grupo de oficiais brilhantes e 100

estratégia 6



bem treinados no estado-maior poderia compensar seu fracasso. a *estru-indisciplina, os*

tura desta organização não era fixa: cada novo chefe desse estado-maior *comandantes alemães*

começaram a repetir

podia alterar seu tamanho e função para se adequar às necessidades e aos *uma das histórias*

tempos. Depois de cada nova campanha ou exercício de treinamento, *o preferidas de Moltke*

estado-maior examinaria rigorosamente a si mesmo e a seu desempenho.

sobre um incidente

observado em uma de

toda uma seção foi criada para estes exames e para o estudo da história suas visitas ao quartel-militar. O estado-maior geral aprenderia com seus erros e com os erros general do príncipe

dos outros. teria de ser um trabalho constante.

Frederick Charles. Um

a reforma mais importante foi o desenvolvimento do Auftragstaktik major, ao receber uma

descompostura do

(sistema de comando orientado para missão). em alemão existem duas príncipe por um erro

palavras para “comando”: Auftrag e Befehl. Befehl é uma ordem a ser obedecido, desculpou-se por

decida ao pé da letra. Auftrag é bem mais geral: é uma declaração de ter obedecido ordens, e

lembrou ao príncipe que

missão global, uma diretriz a ser seguida em seu espírito, não ao pé da um oficial prussiano

letra. a Auftragstaktik – inspirada no arqui-inimigo da Prússia, Napoleão, aprendia que a ordem

e no espaço de manobra que ele dava a seus marechais – permeou o de um superior era

equivalente a uma

estado-maior geral. Primeiro inculcia-se nos oficiais a filosofia de guerra ordem do rei. Frederick

alemã: rapidez, a necessidade de tomar ofensiva, e daí por diante. Depois Charles respondeu

eles passavam por exercícios para ajudá-los a desenvolver a capacidade de prontamente: “Sua

Majestade o nomeou

pensar sozinhos, de tomarem decisões que satisfizessem a filosofia global, *major por acreditar*

mas respondessem às circunstâncias do momento. Liderando o equivalen-que o senhor saberia

te a uma unidade em batalha, os oficiais recebiam missões a cumprir e de-quando não obedecer a

ordens.” Esta simples

pois eram deixados à vontade. eles eram julgados pelos resultados de suas *história tornou-se um*

ações, não pela forma como esses resultados eram alcançados.

guia para todas as

O estado-maior geral (com poucas interrupções) funcionou de 1808

gerações seguintes de

oficiais alemães.

até o final da segunda guerra Mundial. Durante esse período os alemães *a genIUs for War:*

venceram regularmente outros exércitos no campo de batalha, inclusive *the gerMan arMy and*

os aliados na Primeira guerra Mundial, apesar das graves limitações da *general staff, 1807-guerra de trincheiras. O sucesso deles culminou na mais devastadora vi-1945, Colonel t. N.*

Dupuy, 1977

tória militar da história moderna: a invasão *blitzkrieg*, a guerra relâmpago, em 1940, na França e nos Países Baixos, quando o exército alemão foi muito mais rápido do que as rígidas defesas dos franceses. Foi a estrutura de seu exército e a utilização da *Auftragstaktik* que lhes deram mais opções e mais força potencial.

O estado-maior geral alemão deveria servir de modelo organizacional para qualquer grupo que tivesse como objetivos mobilidade e profundidade estratégica. Primeiro, a estrutura do estado-maior era

fluida, permitindo a seus líderes adaptá-la às próprias necessidades. segundo, ela se examinava continuamente e se modificava de acordo com o que tinha aprendido. terceiro, ela replicava sua estrutura pelo resto do exército: seus oficiais treinavam os oficiais abaixo deles e assim por diante. À menor equipe era incutida a filosofia global do grupo. Finalmente, em vez de emitir ordens rígidas, o estado-maior adotava o comando da missão, a *Auftragstaktik*. ao fazer oficiais e soldados se sentirem mais criativamente envolvidos, esta tática melhorava seu desempenho e acelerava o processo de tomadas de decisão. a mobilidade estava inserida no sistema.

estratégia 6

101



[Tom] Yawkey tinha

a chave para a *Auftragstaktik* era uma filosofia global de grupo. isto trinta anos de idade

pode ser construído em torno de uma causa pela qual você está lutando *quando comprou o*

Red Sox, um time

ou uma crença na maldade do inimigo que você enfrenta. ela pode tam-irremediavelmente

bém incluir o estilo de guerra – defensivo, móvel, impiedoso, agressivo –, *falido que havia*

o que melhor lhe servir. Você deve unir o grupo em torno desta crença.

vencido apenas 43 jogos

em seguida, com treinamento e exercícios criativos, você deve aprofun-na temporada anterior

e tinha em média

dar o controle dela sobre eles, infundi-la no sangue deles. agora, quando *apenas 2.365 clientes*

desatrelar suas unidades em suas missões, você pode confiar nas decisões *pagantes*. *O clube de*

delas e se sentir confiante em seu poder de coordená-las.

beisebol passou a ser seu

brinquedo. Como ele

as hordas de mongóis lideradas por genghis Khan na primeira me-amava seus jogadores,

tade do século Xiii foram talvez as precursoras mais próximas das unida-ele os mimava. E

des de Napoleão. genghis, que pregava uma filosofia de superioridade *porque os mimava,*

eles o colocavam nas

mongol, era um mestre da mobilidade na guerra. suas forças segmen-alturas...

tadas podiam se dispersar e se concentrar em padrões complicados; os *Existe uma famosa*

exércitos que as enfrentavam ficavam chocados com sua aparência caóti-conversa na qual

Bobby Doerr pergunta

ca, tão impossível de compreender, mas eles manobravam com espantosa *a Tommy Henrich*

coordenação. Os soldados mongóis sabiam o que fazer e quando sem que *porque o Red Sox não*

precisassem lhes dizer. Para suas vítimas, a única explicação era que eles *conseguia vencer os*

Yankees em grandes

estavam possuídos pelo demônio.

jogos. “Não éramos bons

a sinistra coordenação dos mongóis, entretanto, era na verdade re-o

suficiente?” Doerr

sultado de rigoroso treinamento. todos os invernos, em tempos de paz,
pergunta.

Não é que não fossem

genghis dirigia a grande Caçada, uma operação que durava três meses,
bons, Henrich responde.

na qual ele espalhava todo o exército mongol ao longo de uma linha
de

“Seu proprietário

13 quilômetros de extensão nas estepes da Ásia Central e no que hoje
é a *era bom demais com*

Mongólia. Uma bandeira no solo, distante centenas de quilômetros,
mar-vocês. O Red Sox não

precisava entrar no

cava o ponto final da caçada. a linha avançava, empurrando em sua
frente *World Series para*

todos os animais no meio do caminho. Lentamente, em uma manobra
in-dirigir Cadillacs. Os

trincadamente coreografada, as extremidades da linha se curvavam
para *Yankees precisavam.”*

... [A organização

formar um círculo, prendendo dentro dele os animais. (O ponto final
Red Sox] era uma

da caçada formaria o centro do círculo.) Conforme o círculo apertava,
empresa de amadores...

os animais eram mortos; os mais perigosos, os tigres, ficavam por
último.

competindo com a mais

firme, mais profissional

a grande Caçada exercitava a habilidade dos mongóis de se comunicar *empresa de todos os*

por sinais, de longe, para coordenar seus movimentos com precisão, sa-tempos.

ber o que fazer em diferentes circunstâncias e agir sem esperar ordens.

hlTter: the lIf

and tUrMolls of ted

até a bravura se tornava um exercício, quando soldados individualmente *WilllaMs*,

tinham de capturar um tigre. Com a caçada e uma espécie de brincadeira, ed Linn, 1993

genghis podia instilar sua filosofia, desenvolver coesão e confiança entre seus homens, e apertar a disciplina de seu exército.

ao unificar suas próprias hordas, encontre exercícios para aumentar o conhecimento e a confiança mútua em suas tropas. isto desenvolverá habilidades de comunicação implícitas entre elas e sua noção intuitiva do que fazer em seguida. O tempo então não será desperdiçado em infindá-

veis transmissões de mensagens e ordens, ou em constante monitoração de suas tropas no campo. se você puder disfarçar estes exercícios como uma brincadeira, como na grande Caçada, melhor ainda.

102

estratégia 6



Durante as décadas de 1940 e 1950, duas grandes organizações de *Em um sentido real*,

beisebol se enfrentaram: a Boston red sox, criada em torno de ted *máxima desordem era*

o nosso equilíbrio.

Williams, e a New York Yankees, com seu grande batedor Joe DiMaggio.

t. e. Lawrence,

O proprietário da red sox, tom Yawkey, acreditava em mimar seus joga-1885-1935

dores, criando um ambiente agradável para eles, desenvolvendo amizades entre eles. Um time feliz jogaria bem, ele pensava. Com este propósito ele saía para beber com seus homens, jogava cartas com eles, colocava-os em bons hotéis nas excursões. ele também se metia em decisões admi-nistrativas, sempre de olho para melhorar as coisas para seus jogadores e deixá-los felizes.

a filosofia dos Yankees era muito diferente, enfatizando a disciplina e a vitória a qualquer custo. as peças separadas da organização não se metiam nos assuntos umas das outras – elas compreendiam o etos do time e sabiam que seriam julgadas pelos resultados. ao gerente cabia a responsabilidade de tomar suas próprias decisões. Os jogadores Yankees sentiam uma intensa necessidade de estar à altura das tradições vencedoras da equipe. eles tinham medo de perder.

Naquelas duas décadas, os jogadores da red sox lutavam entre eles, dividiam-se em facções, choramingavam e se queixavam de qualquer escorregão percebido e ganharam apenas uma flâmula. Os Yankees eram coesos e animados; eles venceram 13 flâmulas e dez World series. a lição era simples: não confunda um clima sociável, de clube, com espírito de equipe e coesão. Mimar seus soldados e agir como se todos fossem iguais arruinará a disciplina e promoverá a criação de facções. a vitória forjará elos mais fortes do que a amizade superficial, e vitória vem com a disciplina, o treinamento e padrões impiedosamente altos.

Finalmente, você precisa estruturar seu grupo de acordo com os pontos fortes e fracos de seus soldados, com suas circunstâncias sociais. Para fazer isso você precisa estar sintonizado com o lado humano de suas tropas; você precisa compreendê-las, e o espírito dos tempos, por dentro e por fora.

Durante a guerra Civil americana, os generais da União lutavam com a natureza desigual de seu exército. ao contrário das tropas disciplinadas, bem treinadas da Confederação, muitos soldados nortistas tinham sido recrutados à força no último minuto; eram pioneiros, homens rudes da fronteira e eram de uma independência

feroz. alguns generais tentaram desesperadamente instilar disciplina, e na maioria das vezes falharam. Outros só prestavam atenção à estratégia dos mapas, enquanto seus exércitos continuavam a ter um mau desempenho.

O general William Tecumseh Sherman teve uma solução diferente: ele mudou sua organização para se adequar às personalidades de seus homens. ele criou um exército mais democrático, encorajou a iniciativa em seus oficiais, deixou-os se vestir como achassem melhor; afrouxou a disciplina exterior para promover o moral e o espírito de grupo. Como homens de fronteira em geral, seus soldados eram inquietos e nômades, portanto ele explorou sua mobilidade e manteve seu exército em cons-estratégia 6

103



tante movimento, sempre marchando mais rápido do que seus inimigos eram capazes. De todos os exércitos da União, os de Sherman eram os mais temidos e com melhor desempenho.

Como Sherman, não lute contra as idiossincrasias de seus soldados, 7

mas transforme-as em uma virtude, um modo de aumentar sua força potencial. seja criativo com a estrutura de grupo, mantendo sua mente tão fluida e adaptável quanto o exército que você lidera.

Imagem:

a teia da aranha.

traNsFOrMe sUa gUerra

a maioria dos animais

ataca em linha reta; a aranha

tece uma teia, adaptada a sua

eM UMa CrUZaDa

localização e a tece em um padrão,

simples ou complexo. Uma vez tecida,

estratégias Para
o trabalho está feito. a aranha não
precisa caçar; ela simplesmente
espera o próximo tolo cair
LeVaNtar O MOraL
nos fios quase invisíveis
da teia.

Autoridade: assim o exército...

invasão e pilhagem
se move para ter vantagem, e
como um fogo... é tão
muda por meio da segmen—
difícil de saber quanto a

*O segredo de motivar as pessoas e manter seu bom astral é tação e da
reunião. assim*

escuridão; em movimen-

fazer com que pensem menos nelas mesmas e mais no grupo.

sua velocidade é como

to é como o trovão. – a arte

*Envolva-as em uma causa, uma cruzada contra um inimigo o vento, sua
lentidão*

da guerra, Sun Tzu, (século

*odiado. Faça com que vejam a própria sobrevivência como as-como a
floresta; sua*

IV, a.C.)

sociada ao sucesso do exército como um todo. Em um grupo em que as pessoas estão verdadeiramente unidas, humores e emoções são tão contagiantes que fica fácil contaminar suas inVersO

tropas com entusiasmo. Lidere da linha de frente: deixe que Visto que a estrutura de seu exército tem de estar adequada às pessoas seus soldados o vejam nas trincheiras sacrificando-se pela que o compõem, a regra da descentralização é flexível: algumas pessoas causa. Isso os encherá do desejo de seguir seu exemplo e agra-reagem melhor à autoridade rígida. Mesmo que você dirija uma organiza-dar você. Que as recompensas e punições sejam raras, mas ção mais frouxa, haverá momentos em que você terá de apertá-la e dar a significativas. Lembre-se: um exército motivado pode fazer seus oficiais menos liberdade. generais sábios não gravam nada na pedra, sempre conservando a capacidade de reorganizar seu exército a fim de se maravilhas, compensando qualquer falta de recurso material.

adequar aos tempos e a suas necessidades variantes.

104

estratégia 6



7

traNsFOrMe sUa gUerra

eM UMa CrUZaDa

estratégias Para

LeVaNtar O MOraL

O segredo de motivar as pessoas e manter seu bom astral é fazer com que pensem menos nelas mesmas e mais no grupo.

Envolve-as em uma causa, uma cruzada contra um inimigo odiado. Faça com que vejam a própria sobrevivência como associada ao sucesso do exército como um todo. Em um grupo em que as pessoas estão verdadeiramente unidas, humores e emoções são tão contagiantes que fica fácil contaminar suas tropas com entusiasmo. Lidere da linha de frente: deixe que seus soldados o vejam nas trincheiras sacrificando-se pela causa. Isso os encherá do desejo de seguir seu exemplo e agradar você. Que as recompensas e punições sejam raras, mas significativas. Lembre-se: um exército motivado pode fazer maravilhas, compensando qualquer falta de

recurso material.



Não se pode fazer nada

a arte DO gereNCiaMeNtO HUMaNO

com um exército que

Nós, humanos, somos egoístas por natureza. Nossos primeiros pensamen-

é um amálgama de

*tos em qualquer situação giram em torno de nossos interesses: como isto
cem pessoas aqui, cem*

pessoas ali, e assim

*vai me afetar? Como isto vai me ajudar? ao mesmo tempo, por necessida-
por diante. O que se*

*de, tentamos disfarçar nosso egoísmo, fazendo nossos motivos
parecerem pode conseguir com 4*

*altruístas ou desinteressados. Nosso inveterado egoísmo e nossa
habilida-mil homens, unidos e*

de pé ombro a ombro,

*de em disfarçá-lo são problemas para você como líder. Você pode
achar não se pode fazer com*

*que o entusiasmo e o comprometimento das pessoas que trabalham
para quarenta ou mesmo 400*

*você são sinceros – isso é o que elas dizem, isso é o que suas ações
suge-mil homens divididos*

*rem. e aí, você vai aos poucos percebendo sinais de que esta ou aquela
e empurrados para lá*

e para cá por conflitos

*pessoa está usando sua posição no grupo para promover interesses
pura-internos...*

mente pessoais. Um dia você acorda e se descobre liderando um exército *Rules of War*

de indivíduos coniventes, egoístas.

and Bravery,

Mubarakshah,

é quando você começa a pensar no moral, em encontrar um jeito Pérsia, século Xiii

de motivar suas tropas e moldá-las em um grupo. talvez você tente com astúcia elogiar as pessoas, oferecer a elas a possibilidade de ganhar uma recompensa e acabe percebendo que as estragou, reforçando o egoísmo delas. Quem sabe você tente punições e disciplina só para deixá-las ressentidas e na defensiva. Ou tente inflamá-las com discursos e atividades de grupo, mas hoje em dia as pessoas são céticas; elas perceberão o que você está fazendo.

O problema não é o que você está fazendo, mas sim que já é tarde.

Você começou a pensar no moral só depois que isso se tornou um problema, não antes. esse é o seu erro. aprenda com os grandes motivadores e líderes militares da história; a maneira de conseguir que soldados trabalhem juntos e mantenham o moral é fazê-los se sentir parte de um grupo que está lutando por uma causa digna. isso os distrai de seus pró-

prios interesses e satisfaz sua necessidade humana de se sentirem parte de algo maior do que eles. eles começam logo a associar seu próprio sucesso ao do grupo; seus próprios interesses e os interesses maiores coincidem.

Neste tipo de exército, as pessoas sabem que o comportamento egoísta as desgraçará aos olhos de seus companheiros. elas se tornam sintonizadas com uma espécie de consciência de grupo.

O moral é contagiante: coloque as pessoas em um grupo coeso, animado, e elas naturalmente pegarão esse espírito. se elas se rebelam ou reverterem para um comportamento egoísta, são facilmente isoladas. Você precisa estabelecer esta dinâmica assim que se tornar o líder do grupo; ela só pode vir do topo – isso é, de você.

a habilidade para criar a dinâmica de grupo correta, para manter o espírito coletivo, é conhecida na linguagem militar como

“gerenciamento humano”. Os grandes generais da história – alexandre, o grande; aníbal; Napoleão – foram todos mestres nesta arte que, para os militares, é mais do que simplesmente importante: em batalha ela pode ser o elemento decisivo, uma questão de vida ou morte. Na guerra, Napoleão disse certa vez, “O moral está para o físico na relação de três para um”. ele queria dizer que o espírito de luta de suas tropas era crucial para o resultado 106

estratégia 7



da batalha: com soldados motivados ele podia derrotar um exército
três Que peitoral mais forte

vezes maior do que o seu.

do que um coração

puro!

Para criar a melhor dinâmica de grupo e evitar problemas de moral
Triplamente armado

destrutivos siga estes oito passos cruciais extraídos de escritos e
experiênestá o que tem sua

cias dos mestres na arte. é importante seguir o máximo de passos
possível; *disputa justificada,*

nenhum é menos importante do que qualquer outro.

E o que está nu, embora

trancado em aço,

Cuja consciência com

Passo 1: Una suas tropas em torno de uma causa. Faça-as lutar por
uma *injustiça é corrompida.*

ideia. agora, mais do que nunca, as pessoas têm fome de acreditar em
henrIqUe v, William

shakespeare,

alguma coisa. elas sentem um vazio que, se deixadas sozinhas, podem
1564-1616

tentar preencher com drogas ou modismos espirituais, mas você pode
tirar proveito dele canalizando-o para uma causa pela qual você possa
convencê-los de que vale a pena lutar. Una as pessoas em torno de
uma causa e você cria uma força motivada.

Há sempre momentos

a causa pode ser qualquer coisa que você quiser, mas você deve re-em
que o lugar do

presentá-la como progressista; ela se enquadra no presente, está do
lado *comandante não é lá*

do futuro, portanto está destinada ao sucesso. se necessário, você pode
atrás com sua equipe,

mas com as tropas.

lhe dar um verniz de espiritualidade. é melhor ter algum tipo de
inimigo *É pura tolice dizer*

para odiar – um inimigo pode ajudar um grupo a se definir em
oposição.

que a manutenção do

ignore este passo e você ficará com um exército de mercenários. Você
moral dos homens é

merecerá o destino que em geral aguarda esses exércitos.

tarefa do comandante

do batalhão apenas.

Quanto mais alta a

Passo 2: Mantenha-os de barriga cheia. as pessoas não podem se sentir
patente, maior o efeito

motivadas se suas necessidades materiais não forem satisfeitas. se elas
se do exemplo. Os homens

tendem a não sentir

sentirem exploradas de alguma maneira, seu egoísmo natural virá à tona *nenhum contato com*

e elas começarão a se desgarrar do grupo. Use uma causa – algo abstrato *um comandante que,*

ou espiritual – para uni-las, mas satisfaça suas necessidades materiais. Não *eles sabem, está sentado*

precisa mimá-las com pagamentos excessivos; um sentimento paternalista *em algum lugar no*

quartel-general. O

de que estão sendo cuidadas, de que você está pensando no conforto *que eles querem é o*

delas, é mais importante. atendendo a suas necessidades materiais ficará *que se poderia chamar*

mais fácil solicitar mais delas quando chegar a hora.

de contato físico com

ele. Em momentos de

pânico, fadiga ou

Passo 3: Lidere da linha de frente. O entusiasmo com que as pessoas ade-desorganização, ou

rem a uma causa inevitavelmente míngua. Uma coisa que acelera sua per-quando algo fora do

da e que produz descontentamento é a sensação de que os líderes não *comum tem de ser*

exigido deles, o exemplo

praticam o que pregam. Desde o início, suas tropas devem ver você lide-pessoal do comandante

rando da linha de frente, dividindo com elas os perigos e os sacrifícios, *faz maravilhas,*

levando a causa a sério você também. em vez de tentar empurrá-las por *especialmente se ele teve*

o bom-senso de criar

trás, faça-as correrem para acompanhar você.

uma espécie de lenda

em torno de si mesmo.

Passo 4: Concentre seu *ch'i*. existe uma crença chinesa em uma energia Marechal de

chamada *ch'i* que reside em todos os seres vivos. todos os grupos têm seu Campo erwin

rommel, 1891-1944

próprio nível de *ch'i*, físico e psicológico. Um líder deve compreender esta energia e saber como manobrá-la.

O ócio tem um efeito terrível sobre o *ch'i*. se não estão trabalhando, os soldados ficam desanimados. as dúvidas se insinuam e interesses estratégia 7

107



Na época da primavera

egoístas tomam conta. Do mesmo modo, estar na defensiva, sempre es- e do outono, o estado de

perando e reagindo ao que o inimigo oferece, também faz baixar o *ch'i*.

Qi era invadido pelos

estados de Jin e Yan.

Portanto, mantenha seus soldados ocupados, atuando com um propósito, *De início, os invasores*

movendo-se em uma direção. Não os faça esperar pelo próximo ataque; *dominaram as forças*

empurrando-os para frente você os excita e os deixa famintos de batalha.

militares de Qi. Um dos

a ação agressiva concentra o *ch'i*, e *ch'i* concentrado é pleno de força
iminentes nobres da

corte de Qi recomendou

latente.

o mestre nas artes

guerreiras Tian Rangju

Passo 5: Brinque com as emoções deles. a melhor maneira de motivar
as ao senhor de Qi. A este

homem, mais tarde

pessoas não é através da razão, mas através das emoções. Os humanos,
chamado Sima Rangju,

entretanto, são naturalmente defensivos, e se você começa apelando
para é atribuído o famoso

suas emoções – alguma arenga histriônica – eles o verão como
manipula-manual militar “A Arte

da Guerra de Sima”...

dor e se retrairão. Um apelo emocional precisa de uma estrutura:
baixe O senhor de Qi então

as defesas deles e faça-os se unirem como um grupo, colocando-os em
um chamou Rangju para

show, entretendo-os, contando-lhes uma história. agora eles têm
menos discutir com ele questões

militares. O senhor

controle sobre suas emoções e você pode se aproximar deles de uma
for-ficou muito satisfeito

ma mais direta, emocionando-os facilmente das risadas à raiva ou
ódio.

com o que Rangju

Os mestres do gerenciamento humano têm uma noção de teatro; eles
tinha a dizer, e o fez

general, indicando-o

sabem quando e como atingir seus soldados no peito.

para liderar um exército

a fim de resistir à

Passo 6: Misture rispidez com bondade. a chave para o gerenciamento
agressão das forças de

Yan e Jin. Rangju disse,

humano é um equilíbrio entre punição e recompensa. Prêmios demais

“Sou de condição social

estragam seus soldados e eles acham que você não está fazendo mais
do inferior, mas o senhor

que sua obrigação; punições demais destroem o moral deles. Você
precisa me promoveu e me

conseguir o equilíbrio certo. Faça de sua bondade uma coisa rara e até
colocou acima até dos

grandes. Os soldados

mesmo um comentário ocasional afetuoso ou um ato de generosidade
ainda não são leis a

terá um significado enorme. ira e punição devem ser igualmente raras;
mim, e o povo não está

em vez disso, sua severidade deve assumir a forma de padrões muito
altos familiarizado comigo;

como um homem sem

que poucos possam alcançar. Faça seus soldados competirem para
agradá-

importância, minha

lo. Faça-os se esforçarem para ver menos rispidez e mais bondade.

autoridade é pouca.

Requisito um de seus

ministros preferidos,

Passo 7: Crie o mito de grupo. Os exércitos com o moral mais alto são *alguém respeitado*

aqueles que foram testados em batalha. soldados que lutaram uns ao lado *pelo estado, para ser o*

dos outros durante muitas campanhas forjam um tipo de mito grupal *supervisor do exército.”*

O senhor concordou com

baseado em suas vitórias passadas. estar à altura da tradição e fama *do seu pedido e indicou*

grupo passa a ser uma questão de orgulho; quem não se esforça para isso *um nobre para ser o*

se sente envergonhado. Para gerar este mito, você precisa liderar suas *supervisor. Rangju*

despediu-se, combinando

tropas em tantas campanhas quanto for possível. é prudente começar *encontrar-se com o*

com batalhas fáceis que eles possam vencer, aumentando sua *confiança.*

nobre no quartel-general

somente o sucesso ajudará a unir o grupo. Crie símbolos e slogans que *se militar ao meio-dia*

do dia seguinte. Em

encaixem no mito. seus soldados vão querer participar.

seguida Rangju voltou

correndo para acertar

Passo 8: seja implacável com os resmungões. Dê alguma liberdade de *um relógio de sol e uma*

clepsidra para esperar o

movimento aos resmungões e descontentes crônicos e eles espalharão *a novo supervisor. Ora,*

intranquilidade e até o pânico no grupo todo. O mais rápido possível,
108

estratégia 7



você deve isolá-los e se livrar deles. todos os grupos contêm um núcleo *este novo supervisor*

formado por gente que está mais motivada e disciplinada do que o resto *era um aristocrata*

orgulhoso e arrogante,

– seus melhores soldados. reconheça-os, cultive a boa vontade deles e os *e imaginou que, como*

coloque como exemplos. estas pessoas servirão como lastro natural con-supervisor, ele estava

tra aqueles que estão insatisfeitos e em pânico.

liderando seu próprio

exército. Por causa

de seu orgulho e sua

arrogância ele não viu

Você sabe, estou certo, que não é número nem força o que leva à vitória nenhuma necessidade

na guerra; mas o exército que entra na batalha mais forte de espírito, de se apressar, apesar

da promessa feita

em geral seus inimigos não conseguem vencê-lo.

a Rangju, o mestre

marcial. Seus parentes

– Xenofonte (430? – 355? a.C.)

e associados próximos

lhe deram uma festa

de despedida, e ele

eXeMPLOs HistÓriCOs

ficou bebendo com

eles. Ao meio-dia do

dia seguinte, o novo

1. No início da década de 1630, Oliver Cromwell (1599-1658), um gentil-supervisor não tinha

homem provinciano e fazendeiro em Cambridgeshire, Inglaterra, caiu *chegado no quartel-vítima da depressão e de constantes pensamentos de morte. em crise pro-general. Rangju*

desmontou o relógio

funda, ele se converteu à religião puritana e de repente sua vida *tomou de sol e esvaziou a*

um novo rumo: ele sentiu que havia experimentado uma comunhão *di-clepsidra. Ele reuniu*

reta com Deus. agora ele acreditava na providência, a ideia de que *tudo as tropas e informou*

a todos sobre o acordo

acontece por uma razão e segundo a vontade de Deus. enquanto antes *com o novo supervisor.*

ele tinha sido melancólico e indeciso, agora ele estava cheio de

propósito: *Naquela tarde o nobre*

ele pensava estar entre os eleitos de Deus.

finalmente apareceu.

Rangju lhe disse: “Por

Cromwell acabou tornando-se membro do Parlamento e defensor *que se atrasou?” Ele*

veemente das pessoas do povo em suas queixas contra a aristocracia. Mas *respondeu: “Meus*

ele se sentiu marcado pela providência por algo maior do que a política: *parentes, que são*

pessoas importantes,

ele tinha visões de uma grande cruzada. em 1642, o Parlamento, em uma *me deram uma festa*

luta acirrada com Charles i, votou a favor do corte no orçamento do rei *de despedida, então eu*

até ele concordar com limites ao poder real. Quando Charles recusou, *fiquei por causa disso.”*

estourou a guerra civil entre os Cavaleiros (defensores do rei, que usavam *Rangju disse, “No dia*

em que um líder militar

seus cabelos longos) e os Cabeças redondas (os rebeldes, assim chama-recebe suas ordens, eles

dos porque mantinham seus cabelos bem curtos). Os defensores mais fer-se esquece de sua casa;

vorosos do Parlamento eram puritanos como Cromwell, que via a guerra *quando uma promessa é*

feita diante da batalha,

contra o rei como a sua chance – mais do que sua chance, a sua vocação.

a pessoa esquece sua

embora Cromwell não tivesse antecedentes militares, ele rapidamente
família; quando soam

te formou uma tropa de sessenta cavaleiros de sua nativa
Cambridgeshire.

os tambores da guerra, a

pessoa esquece o próprio

seu objetivo era incorporá-los em um regimento maior, ganhar experi-
corpo. Agora, estados

ência lutando sob outro comandante e aos poucos provar seu valor.
ele *hostis invadiram nosso*

estava confiante na vitória final, pois via seu lado como imbatível:
afinal *território; o estado*

está em alvoroço, os

de contas, Deus estava a seu lado e todos os seus homens acreditavam
na *soldados estão expostos*

causa de criar uma Inglaterra mais devota.

nas fronteiras; o senhor

apesar de sua falta de experiência, Cromwell era uma espécie de *não*
pode descansar ou

apreciar sua comida; as

visionário militar: ele imaginava um novo tipo de guerra encabeçada
por *vidas do povo dependem*

uma cavalaria mais rápida, mais móvel, e nos primeiros meses de
guerra *todas de você – como*

estratégia 7

109

pode falar de festas de

ele se mostrou um bravo e eficaz líder. Deram-lhe mais tropas para co-despedida?”

mandar, mas logo perceberam que ele havia superestimado em excesso o *Rangju em seguida*

chamou o oficial

espírito de combate daqueles que estavam a seu lado: repetidas vezes ele *encarregado da*

liderou ataques de cavalaria que penetravam nas linhas inimigas, só para *disciplina militar e lhe*

observar com desgosto seus soldados que se dispersavam para saquear o *perguntou: “Segundo*

a lei militar, o que

campo inimigo. Às vezes ele tentava reservar parte de sua força para agir *acontece com alguém*

como reforço mais tarde na batalha, mas o único comando a que eles *que chega mais*

davam ouvidos era o de avançar, e em retirada eles eram irremediável-tarde do que a hora

combinada?” O oficial

mente desordenados. representando-se como cruzados, os homens de *respondeu: “Espera-se*

Cromwell revelavam-se em batalha como mercenários, lutando por paga-que seja decapitado.”

mento e aventura. eles eram inúteis.

Aterrorizado, o

aristocrata enviou um

em 1643, quando recebeu a patente de coronel no comando do pró-mensageiro correndo

prio regimento, Cromwell decidiu romper com o passado. a partir de
para relatar isto ao

então, ele recrutaria somente um tipo de soldado: homens que, como
ele *senhor e implorar sua*

ajuda. Mas o arrogante

mesmo, tivessem vivenciado visões e revelações religiosas. ele sondava
os *nobre foi executado*

aspirantes, testava-os para conferir a profundidade de sua fé.
Desviando-antes que o mensageiro

se de uma longa tradição, ele nomeava pessoas do povo, não
aristocratas, *retornasse, e sua*

execução foi anunciada

como oficiais; conforme escreveu a um amigo: “eu prefiro um simples
ao exército.

capitão camponês que saiba pelo que está lutando e ame o que sabe a
isso *Os soldados tremeram*

todos de medo. No

que você chama de cavalheiro e não é mais nada.” Cromwell fazia
seus refinal, o senhor enviou

crutas cantarem salmos e rezarem juntos. em um rígido controle da
falta *uma carta perdendo*

de disciplina, ele os ensinava a ver todas as suas ações como parte do
pla-o nobre, que, afinal

de contas, era o novo

no de Deus. e cuidava deles de um modo que não era comum na
época, *supervisor do exército.*

garantindo que fossem bem alimentados, bem-vestidos, e pagos na
hora.

O emissário galopou

Quando o exército de Cromwell entrava em batalha, era agora uma

direto para o campo com

a mensagem do senhor.

nova força a se respeitar. Os homens cavalgavam em estreita formação, Rangju disse: “Quando

cantando salmos em voz alta. Conforme se aproximavam das forças do um general está no

rei, eles passavam de repente para um “belo trote redondo”, não a incampo de batalha, há

ordens que ele não pode

vestida impetuosa e desordenada das outras tropas. Mesmo em contato aceitar do governante.”

com o inimigo, eles mantinham sua ordem e recuavam com tanta disci-Ele também disse ao

plina como quando avançavam. Visto acreditarem que Deus estava com oficial disciplinador:

“É uma regra que não

eles, não temiam a morte: podiam subir uma montanha direto até o fogo haverá galopes pelo

inimigo sem errar o passo. tendo ganhado controle sobre sua cavalaria, campo, mas o emissário

Cromwell podia manobrá-los com infinita flexibilidade. suas tropas ven-fez exatamente isso. O

que deve ser feito com

ciam batalha após batalha.

ele?” O oficial disse:

em 1645, Cromwell foi nomeado tenente-general da cavalaria no

“Ele deve ser executado.”

Novo exército Modelo. Naquele ano, na Batalha de Naseby, seu disciO emissário ficou

petrificado, mas Rangju

plinado regimento foi crucial para a vitória dos Cabeças redondas.
Dias disse: “*Não é apropriado*

depois, sua cavalaria acabou com as forças monarquistas em Langport,
matar um emissário

colocando um fim à primeira etapa da guerra Civil.

do senhor”, e mandou

executar dois dos

auxiliares do emissário

interpretação

no lugar dele. Isto

também foi anunciado

O fato de Cromwell ser considerado em geral como um dos grandes
líde-ao exército.

res militares da história é ainda mais extraordinário visto ter ele
apren-110

estratégia 7



dido a arte militar na ativa. Durante a segunda fase da guerra Civil,
ele Rangju mandou o

se tornou chefe dos exércitos Cabeças redondas e, mais tarde, depois
de emissário de volta para

relatar ao senhor, em

derrotar o rei Charles e mandar executá-lo, veio a ser Lorde Protetor
da seguida partiu com o

inglaterra. embora estivesse à frente de seu tempo com suas visões de
exército. Quando os

guerra móvel, Cromwell não era um brilhante estrategista ou tático de

soldados montaram

acampamento,

campo; seu sucesso residia no moral e na disciplina de sua cavalaria, e
o Rangju supervisionou

segredo estava na qualidade dos homens que recrutava – verdadeiros
fiéis pessoalmente a

escavação de poços, a

a sua causa. esses homens estavam naturalmente abertos a sua
influência *construção de fornos,*

e aceitando sua disciplina. a cada nova vitória, ficavam mais
dedicados a *a preparação da*

ele e mais coesos. ele podia pedir o máximo deles.

comida e da bebida,

e o cuidado com os

acima de tudo, portanto, preste atenção a sua equipe, àqueles que
doentes. Ele dividia

you recrutava para sua causa. Muitos fingirão compartilhar suas
crenças, *todos os suprimentos*

mas sua primeira batalha mostrará que tudo que eles queriam era um
da liderança com os

soldados, comendo

emprego. soldados como estes são mercenários e não o levarão a lugar
ele mesmo as mesmas

algum. De verdadeiros crentes é o que você precisa; experiência e
espôn-rações que eles. Ele era

dados currículos são menos importantes do que caráter e capacidade
de *especialmente bondoso*

com os exaustos e

sacrifício. recrutas de caráter lhe darão uma equipe já aberta para sua

enfraquecidos. Depois

influência, facilitando infinitamente o moral e a disciplina. esta equipe
de três dias, Rangju

chamou as tropas à

essencial espalhará o evangelho para você, mantendo na linha o resto
do ordem. Mesmo aqueles

exército. tanto quanto possível neste mundo secular, faça da batalha
uma que estavam doentes

experiência religiosa, um envolvimento extasiante em algo que
transcenderiam seguir junto,

ansiosos para entrar

de o presente.

em luta por Rangju.

Quando os exércitos

2. em 1931 Lyndon Baines Johnson, de 23 anos, recebeu a oferta do
tipo *de Jin e Yan souberam*

disto, se retiraram do

de emprego com o qual vinha sonhando: secretário de richard Kleberg,
estado de Qi. Agora

congressista recém-eleito do 14º Distrito Congressional do texas. Na
épo-Rangju liderava suas

tropas para persegui-los

ca, Johnson era professor debatedor no ensino fundamental, mas tinha
e abatê-los. Ele acabou

trabalhado em várias campanhas políticas e era nitidamente um rapaz
recuperando o território

ambicioso. seus alunos na sam Houston High – em Houston, texas –

perdido e retornou com o

exército vitorioso.

acharam que ele logo se esqueceria deles, mas, para surpresa de dois de *MasterIng the art of*

seus melhores debatedores, L. e. Jones e gene Latimer, ele não só se *War: ZhUge lIang's and*

manteve em contato como lhes escrevia regularmente de Washington.

IIU JI's coMMentarIes

on the classIc By

seis meses depois veio uma surpresa ainda maior: Johnson convidou Jo-sUn-tZU, traduzido

nes e Latimer para irem a Washington trabalhar como seus assistentes. No para o inglês por

auge da Depressão, empregos eram escassos, principalmente empregos thomas Cleary,

1989

com este tipo de potencial. Os dois adolescentes agarraram a oportunidade. eles nem sabiam no que estavam se metendo.

O salário era ridiculamente baixo e logo ficou claro que Johnson pretendia fazer os dois homens trabalharem até seu limite como humanos. ele trabalhavam 18 ou 24 horas por dia, na maior parte do tempo respondendo às cartas de eleitores. “O chefe tem uma queda, ou, melhor dizendo, um talento para tirar o máximo daqueles a sua volta”, Latimer escreveu. “ele dizia, ‘gene, parece que L.e. está indo um pouco mais estratégica 7

111



Os LOBOs e Os

rápido do que você hoje.’ e eu trabalhava mais rápido. ‘L.e.. ele está CÃes eM gUerra

alcançando você’. e logo estávamos os dois martelando [na máquina

de *Um dia, os cães e os*

escrever] horas sem parar, o mais rápido que podíamos.”

lobos se tornaram

inimigos. Os cães

Jones em geral não aceitava ordens tão bem, mas ele se viu trabalhar elegeram um grego

do cada vez mais para Johnson. seu chefe parecia destinado a alguma *como seu general. Mas*

coisa importante: que Johnson escalaria os píncaros do poder estava esele não tinha pressa

em entrar em batalha,

critico em seu rosto – e ele levaria junto o ambicioso Jones. Johnson podia *apesar da violenta*

também transformar tudo em uma causa, fazendo até a questão mais tri-intimidação dos lobos.

vial virar uma cruzada para os eleitores de Kleberg, e Jones sentia-se parte

“Compreendam”, ele

dessa cruzada – parte da história.

lhes disse, “por que eu

intencionalmente protelo

a razão mais importante para a disposição de trabalhar, tanto de *compromissos. É porque*

Jones quanto de Latimer, entretanto, era que Johnson trabalhava ainda *uma pessoa deve sempre*

mais. Quando Jones entrava se arrastando no escritório às cinco horas da *procurar conselho antes*

de agir. Os lobos, por

manhã, as luzes já estavam acesas e Johnson trabalhando firme. ele
era *um lado, são todos da*

também o último a sair. Jamais pedia a seus funcionários para fazer
nada *mesma raça, todos da*

que ele mesmo não fizesse. sua energia era intensa, ilimitada e
contagian-mesma cor. Mas nossos

te. Como você podia desapontar um homem assim, trabalhando menos
soldados têm hábitos

muito variados, e cada

do que ele?

um se sente orgulhoso

Não só Johnson era de uma exigência implacável, como suas críticas
do próprio país. Até

costumavam ser cruéis. De vez em quando, entretanto, ele prestava a
Jo-suas cores não são

uniformes: alguns são

nes e Latimer um favor inesperado ou os elogiava por algo que eles
não *pretos, outros ruivos,*

tinham percebido que ele notara. Nessas ocasiões os dois rapazes
esque-e outros brancos ou

ciam logo os muitos momentos amargos de seu trabalho. Por Johnson,
cinzentos. Como posso

eles achavam, iriam até o fim do mundo.

liderar na batalha

aqueles que não estão

e, realmente, Johnson subiu de posto, primeiro ganhando influ-em
harmonia e que são

ência dentro do gabinete de Kleberg, depois chamando a atenção do
todos diferentes uns dos

próprio presidente Franklin D. Roosevelt. em 1935, Roosevelt nomeou outros?”

Em todos os exércitos é

Johnson diretor estadual do Texas para a recém-construída National a unidade de vontade e

Youth administration. agora Johnson começou a montar uma equipe propósito que garante a

maior em torno do núcleo formado por seus dois dedicados assistentes; vitória sobre o inimigo.

ele também construiu fidelidade com vários outros para quem arrumou fábulas, esopo,

século VI a.C.

emprego em Washington. a dinâmica que ele havia criado com Jones e Latimer agora se repetia em uma escala maior: assistentes competiam por sua atenção, tentavam agradá-lo, satisfazer seus padrões, ser dignos dele e de suas causas.

em 1937, quando o congressista James Buchanan morreu de uma hora para outra, a cadeira para o 10º Distrito do Texas de repente estava vazia. apesar das incríveis chances contra ele – ainda era relativamente desconhecido e jovem demais –, Johnson decidiu concorrer e convocou seus auxiliares; acólitos cuidadosamente cultivados começaram a jogar no Texas, tornando-se motoristas, cabos eleitorais, redatores de discursos, churrasqueiros, animadores das massas, enfermeiros, o que a campanha precisasse. Nas seis breves semanas da corrida, a infantaria de Johnson cobria toda a extensão do 10º Distrito. e, na frente deles, a cada passo estava o próprio Johnson, fazendo campanha como se sua vida dependesse disso. Um por um, ele e sua equipe conquistavam eleitores em cada esquina 112

estratégia 7



do distrito e, por fim, em uma das maiores viradas de qualquer corrida Aníbal foi o maior

política americana, Johnson venceu a eleição. sua carreira posterior, pri-general da antiguidade

devido a sua admirável

meiro como senador, depois como presidente dos estados Unidos,
obscu-compreensão do moral

receu a base de seu primeiro grande sucesso: o exército de dedicados e
de combate, do moral

incansáveis seguidores que ele havia cuidadosamente montado ao
longo *do soldado, fossem o*

seu ou o do inimigo.

dos cinco anos anteriores.

Ele mostra sua

grandeza neste aspecto

interpretação

em todos os diferentes

Lyndon Johnson era um jovem muito ambicioso. Não tinha dinheiro
nem *incidentes de guerra,*

de campanha, de ação.

contatos, mas tinha algo muito mais valioso: a compreensão da
psicologia *Seus homens não eram*

humana. Para obter influência no mundo, você precisa de uma base de
melhores do que os

poder e, aqui, seres humanos – um exército dedicado de seguidores –

soldados romanos. Eles

não estavam tão bem

valem mais do que dinheiro. O que eles farão por você o dinheiro não
armados, eram a metade

compra.

deles em número. No

este exército é complicado de montar. as pessoas são contraditórias
entanto, ele era sempre

o conquistador. Ele

e defensivas: exija demais delas e elas se ressentirão; trate-as bem e
elas *compreendia o valor*

não reconhecerão isso. Johnson evitou estas armadilhas fazendo sua
equi-do moral. Ele tinha a

pe desejar sua aprovação. Para isso, ele liderava da linha de frente.
tra-absoluta confiança de

seu povo. Além disso,

balhava mais do que qualquer um em sua equipe, e seus homens o viam *ele tinha a arte, ao*

fazer isso; não acompanhá-lo os fazia se sentirem culpados e egoístas. Um *comandar um exército,*

líder que trabalha tanto assim desperta instintos competitivos em seus *de sempre garantir a*

vantagem do moral.

homens, que fazem o possível para se provarem mais merecedores do Colonel Charles

que seus colegas. ao mostrar o quanto do próprio tempo e esforço ele ardent du Picq,

estava disposto a sacrificar, Johnson conquistou o respeito deles. Uma vez 1821-70

tendo esse respeito, as críticas, mesmo quando ríspidas, tornavam-se motivadores eficazes, fazendo seus seguidores sentirem que o estavam decep-cionando. ao mesmo tempo, um gesto de bondade inesperado desfazia qualquer habilidade para resistir a ele.

Compreenda: o moral é contagiante, e você, como líder, define o tom. Peça sacrifícios que você mesmo não faria (fazer tudo usando assistentes) e suas tropas ficarão letárgicas e ressentidas; seja gentil demais, mostre-se excessivamente preocupado com o bem-estar deles e você drena a tensão de suas almas e cria crianças mimadas que choramingam à mais leve pressão ou pedido para trabalhar mais. O exemplo pessoal é a melhor maneira de definir o tom adequado e elevar o moral. Quando seu pessoal vê sua devoção à causa, assimila seu espírito de energia e autossacrifício. algumas críticas oportunas, aqui e ali, e eles só se esforçarão mais para agradá-lo, para estar à altura de seus altos padrões. em vez de ter de puxar e empurrar seu exército, eles estarão correndo atrás de você.

3. em maio de 218 a.C., o grande general aníbal, de Cartago, na moderna tunísia, embarcou em um plano ousado: ele lideraria um exército para atravessar a espanha e a gália e cruzar os alpes até o norte da itália.

seu objetivo era derrotar as legiões romanas em seu próprio território, finalmente colocando um término nas políticas expansionistas de roma.



Quatro homens

Os alpes eram um tremendo obstáculo para o avanço militar – na
corajosos que não se

verdade, a marcha de um exército que atravessasse as altas montanhas
conhecem uns aos

outros não ousariam

era sem precedentes. Mas em dezembro daquele ano, depois de muitas
atacar um leão. Quatro

dificuldades, aníbal chegou ao norte da itália, apanhando os romanos
to-menos corajosos, mas

talmente de surpresa e a região desprotegida. Mas isso teve um preço:
dos conhecendo-se bem uns

102 mil soldados originais de aníbal, só 26 mil sobreviveram e
estavam aos outros, certos de

sua confiabilidade e,

exaustos, famintos e desmoralizados. Pior, não havia tempo para
descan-por conseguinte, de sua

sar: um exército romano estava a caminho e já havia cruzado o rio Pó,
a mútua ajuda, atacarão

poucos quilômetros do acampamento cartaginês.

resolutamente. Esta,

em resumo, é a ciência

Na véspera da primeira batalha de seu exército contra as temíveis le-
da organização de um

giões romanas, aníbal precisava reanimar seus homens esgotados de
algu-exército.

ma maneira. ele decidiu armar um espetáculo: reunindo seu exército, ele Colonel Charles

ardant du Picq,

trouxe um grupo de prisioneiros e lhes disse que, se lutassem uns contra 1821-70

os outros até a morte como uma competição de gladiadores, os vitoriosos ganhariam a liberdade e um lugar no exército cartaginês. Os prisioneiros concordaram e os soldados de aníbal ganharam de presente horas de sangrento divertimento, uma grande distração para seus problemas.

Quando a luta terminou, aníbal dirigiu-se a seus homens. a competi-
Os gregos encontraram

ção fora tão agradável, ele disse, porque os prisioneiros tinham lutado in-os troianos sem

tensamente. isso acontece em parte porque o homem mais fraco vira uma *estremecer. Agamenon*

fúria quando perder significa a morte, mas havia uma outra razão tam-deslocava-se entre eles

comandando: “Sejam

bém: eles tinham a chance de ingressar no exército cartaginês, de deixar *homens, meus amigos.*

de serem abjetos prisioneiros para se tornarem soldados livres lutando *Lutem com valor e*

por uma grande causa, a derrota dos odiados romanos. “Vocês, soldados”, *com um sentimento de*

disse aníbal, “estão exatamente na mesma posição. Vocês enfrentam um *vergonha diante de seus*

camaradas. Vocês têm

exército muito mais forte. Vocês estão a quilômetros de casa, em território-

menos probabilidade

rio hostil e não têm para onde ir – de certo modo vocês são prisioneiros, *de ser mortos com um*

também. é liberdade ou escravidão, vitória ou morte. Mas lutem como *sentimento de vergonha.*

Fugir jamais ganhou a

estes homens lutaram hoje e vocês prevalecerão.”

glória ou uma luta.”

a competição e o discurso convenceram os soldados de aníbal, e no *Ilíada*, Homero, C.

dia seguinte eles lutaram com mortal ferocidade e derrotaram os roma-século iX, a.C.

nos. seguiu-se uma série de vitórias contra legiões romanas muito mais numerosas.

Quase dois anos depois, os dois lados se encontraram em Canas. antes da batalha, com os exércitos dispostos à vista um do outro, os cartagineses puderam ver que estavam em número desesperadoramente inferior e o medo tomou conta dos soldados. todos ficaram quietos. Um oficial cartaginês chamado gisgo passou à frente dos homens, examinando as linhas romanas; parando diante de aníbal, ele fez uma observação, com voz trêmula, a respeito da disparidade de números. “tem uma coisa, gisgo, que você não notou”, aníbal respondeu. “em todo esse grande número de homens do outro lado, não há um só que se chame gisgo.”

gisgo deu uma risada, e o mesmo fizeram todos os que puderam escutar, e a piada percorreu as tropas, desfazendo a tensão. Não, os romanos não tinham gisgo, apenas os cartagineses tinham gisgo e apenas os 114

estratégia 7



cartagineses tinham aníbal. Um líder capaz de brincar em um momento *De repente ele parou de*

como este tinha de se sentir muito confiante – e se o líder fosse aníbal, *se preocupar consigo*

mesmo e esqueceu-se de

esse sentimento era provavelmente justificado.

olhar para um destino

assim como as tropas tinham sido tomadas pela ansiedade, agora
ameaçador. *Ele tornou-elas estavam infectadas com autoconfiança. em*
Canas, naquele dia, em se não um homem,

mas um membro. Ele

uma das vitórias mais devastadoras da história, os cartagineses esmagaram
sentiu que alguma

o exército romano.

coisa da qual ele fazia

parte – um regimento,

interpretação

um exército, uma causa

ou um país – estava em

aníbal era um mestre motivador de uma espécie rara. Quando outros crise.
Ele foi consolidado

encheriam os ouvidos de seus soldados com discursos, ele sabia que de-em
uma personalidade

pendar de palavras era estar em um triste estado: palavras só atingem
comum que era

dominada por um

a superfície de um soldado, e um líder deve agarrar seus homens pelo
único desejo. Por alguns

coração, fazer o sangue deles ferver, entrar em suas mentes, alterar
seus *instantes ele não pôde*

humores. aníbal atingia as emoções de seus soldados indiretamente,
re-fugir, não mais do que

um dedo mínimo pode

laxando-os, acalmando-os, tirando-os de seus problemas e fazendo-os
se *cometer uma revolução*

unirem. somente então ele os atingia com um discurso que
demonstrava *a partir de uma das*

sua precária realidade e dominava suas emoções.

mãos...

Havia sempre uma

em Canas uma piadinha rápida teve o mesmo efeito: em vez de ten-
consciência da presença

tar convencer as tropas de sua confiança, aníbal a mostrava para eles.

de seus camaradas a

Mesmo enquanto riam da piada a respeito de gisgo, eles se uniam nela
e sua volta. *Ele sentia*

a sutil batalha da

compreendiam seu sentido interior. Não havia necessidade de
discurso.

fraternidade mais

aníbal sabia que mudanças sutis no humor de seus homens podiam
signi-potente até do que a

ficar a diferença entre vitória e derrota.

causa pela qual eles

estavam lutando. Era

Como aníbal, você deve mirar indiretamente nas emoções das pesso-
uma fraternidade

as: fazê-las rir ou chorar por causa de algo que pareça não estar
relaciona-misteriosa nascida da

do com você ou com o problema em questão. emoções são

contagiantes *fumaça e do perigo de*

– elas aproximam as pessoas e as unem. e aí você pode tocá-las como *morte*.

o eMBleMa verMelho

um piano, movendo-as de uma emoção para outra. Oratória e apelos elo-da corageM, stephen

quentes só nos irritam e insultam; enxergamos através deles. a motivação Crane, 1871-1900

é mais sutil do que isso. ao avançar indiretamente, armando seu apelo emocional, você chega lá dentro em vez de apenas arranhar a superfície.

4. Nas décadas de 1930 e 1940, os green Bay Packers eram um dos times de maior sucesso no futebol americano profissional, mas no final da década de 1950 eles eram o pior. O que deu errado? O time tinha muitos jogadores talentosos, como o ex all-american Paul Hornung. Os proprietários cuidavam bem do time e estavam sempre contratando novos treinadores, novos jogadores, mas nada conseguiu retardar a queda.

Os jogadores tentaram; eles detestavam perder. e, realmente, não eram assim tão ruins – eles chegaram perto de vencer muitas partidas que perderam. então o que podiam fazer a respeito?

Os Packers chegaram ao fundo do jogo em 1958. Para a temporada de 1959 eles tentaram o truque de sempre, trazer um novo treinador e gerente geral: Vince Lombardi. Os jogadores, em sua maioria, não sabiam estratégia 7

115



Uma vez mais para a

muita coisa sobre o homem, só que ele havia sido treinador assistente do *brecha*, *caros amigos*,

New York giants.

uma vez mais; ou

fechem o muro com

Quando se reuniram para conhecer o novo treinador, os jogadores
nostros mortos ingleses.

esperavam o discurso típico: este é o ano da virada; vou ser duro com
Na paz nada convém

você; as coisas vão mudar. Lombardi não os decepcionou: em um tom
mais ao homem do

tranquilo, enérgico, ele explicou um novo conjunto de regras e códigos
que o modesto silêncio

e a humildade. Mas

de conduta. Mas uns poucos jogadores notaram algo diferente em
Lom-quando a explosão da

bardi: ele transpirava confiança – nada de gritos, nada de exigências.
seu guerra soprar em nostros

tom e modos sugeriam que os Packers já eram um time vencedor; eles
só ouvidos, então imitem

a ação do tigre; retesem

precisavam estar à altura. ele era um idiota ou uma espécie de
visionário?

os tendões, inflamem

e aí vieram os treinos, e mais uma vez a diferença não era tanto como
o sangue, disfarcem a

eles eram conduzidos, mas o espírito por trás deles – eles se *sentiam* di-
natureza agradável com

a ira mal-humorada.

ferentes. Os treinos eram menores, porém mais exigentes fisicamente,
Depois, emprestem aos

chegando quase à tortura. e eram intensos, com os mesmos jogos
simples olhos um terrível aspecto;

repetidos infinitamente. ao contrário dos outros treinadores, Lombar-

deixe-os espiar pelas

órbitas como o canhão

di explicava o que estava fazendo: instalando um sistema mais simples, *de bronze; deixe as*

baseado não na novidade e na surpresa, mas na execução eficiente. Os *sobrancelhas dominá-los*

jogadores tinham de se concentrar intensamente – ao menor erro eles es-tão assustadoramente

quanto uma rocha

tavam dando mais voltas completas no campo ou fazendo todo o time dar *defeituosa se projeta e*

voltas completas. e Lombardi mudava os exercícios constantemente: os *ressalta em sua base*

jogadores jamais se entediavam e jamais podiam relaxar seu foco mental.

confusa, lavada pelo

feroz e devastador

Os outros treinadores antes dele haviam sempre tratado uns pouco-oceano. Agora trinquem

cos jogadores de modo diferente: os astros. eles eram arrogantes, saíam *os dentes e inflem as*

cedo e ficavam acordados até tarde. Os outros homens tinham de aceitar *narinas, prendam*

isso como parte do sistema de regalias, mas no fundo eles se ressentiam.

com força a respiração

e submetam todos os

Lombardi, entretanto, não tinha preferidos; para ele não havia astros. “O

espíritos a sua plena

treinador Lombardi é justo”, disse o jogador da defesa Henry Jordan.
“ele *estatura. Avante, nobres*

nos trata a todos da mesma maneira – como cachorros.” Os jogadores
gos-ingleses, cujo sangue

foi herdado de pais

tavam disso. eles gostavam de ver Hornung sendo repreendido aos
berros *guerreiros experientes!*

e disciplinado como todos os outros.

Pais que, como tantos

as críticas de Lombardi eram incansáveis e irritavam os jogadores.

Alexandres, nestas

paragens lutaram

ele parecia conhecer seus pontos fracos, suas inseguranças. Como ele
de manhã a noite e

sabia que Jordan odiava ser criticado na frente dos outros? Lombardi
guardaram suas espadas

explorava seu medo das chibatadas em público para fazê-lo se esforçar
por falta de adversários.

Não desonrem suas

mais. “estávamos sempre tentando mostrar [a Lombardi] que ele
estava *mães. Provem agora*

errado”, comentou um jogador. “era esta sua psicologia”.

de quem são filhos.

Os treinos ficaram ainda mais intensos; os jogadores nunca tinham
Sejam modelos agora

para homens de sangue

se esforçado tanto em suas vidas. Mas eles se viram chegando mais

cedo mais rude, e os ensinam

e saindo mais tarde. No primeiro jogo da temporada, Lombardi os havia a guerrear. E vocês,

preparado para todas as contingências. Cansados de treinar, eles estavam meus bons homens do

campo, cujos galhos

gratos por finalmente participarem de um jogo real – e, para sua surpre-frondosos foram feitos

sa, todo aquele trabalho tornou a partida muito mais fácil. eles estavam na Inglaterra, mostrem-mais preparados do que o outro time e menos cansados no quarto tempo.

nos aqui o vigor de seus

pastos. Deixem-nos jurar

eles venceram suas três primeiras partidas. Com este súbito sucesso, seu que vocês valem

moral e sua confiança subiram muito.

116

estratégia 7



Os Packers terminaram o ano com um recorde de 7-5, uma virada sua criação, da qual

notável do 1-10-1 de 1958. Depois de uma temporada sob o comando de eu não duvido, pois

nenhum de vocês é tão

Lombardi, eles haviam se tornado a equipe mais entrosada dos esportes mesquinho e desprezível

profissionais. Ninguém queria sair dos Packers. em 1960, eles disputaram que não tenha um brilho

o campeonato e em 1961 eles venceram, com muito mais ainda por vir.

nobre no olhar. Eu os

vejo de pé como galgos

*ao longo dos anos, vários dos Packers de Lombardi tentariam explicar
desatrelados, retesados*

*como ele os havia transformado, mas nenhum deles pôde realmente di-para
a largada. A caça*

zer como ele fizera isso.

já disparou. Sigam

seu espírito e ao atacar

gritem “Deus por Harry,

interpretação

Inglaterra e São Jorge!”

*Quando assumiu os Packers, Vince Lombardi reconheceu logo qual era
henrIqUe v, William*

o problema: o time estava contaminado com o derrotismo adolescente.

shakespeare,

1564-1616

Os adolescentes costumam adotar uma postura que é ao mesmo tempo rebelde e apática. é um modo de não sair do lugar: esforçando-se mais, eles correm o risco de fracasso, o que não podem suportar, portanto eles baixam suas expectativas, encontrando nobreza no relaxamento e na me-diocridade. a perda dói menos quando são eles que escolhem isso.

grupos podem se contaminar com este espírito sem perceber. eles só precisam de uns poucos reveses, uns poucos indivíduos de mentalidade adolescente e, aos poucos, as expectativas baixam e o derrotismo se estabelece. O líder que tenta mudar o espírito do grupo diretamente – gritando, exigindo, disciplinando – na verdade faz o jogo da dinâmica adolescente e reforça o desejo de rebeldia.

Lombardi foi um gênio motivacional que via tudo em termos psicoló-

gicos. Para ele, os times da Liga Nacional de Futebol eram praticamente iguais em talento. as diferenças estavam na atitude e no moral; a inversão do derrotismo dos Packers se traduziria em vitórias, que levantariam o moral deles, que por sua vez traria mais vitórias. Lombardi sabia que tinha de abordar seus jogadores indiretamente – tinha de induzi-los a mudar pela astúcia. ele começou com uma demonstração de confiança, falando como se acreditasse que eles eram vencedores que passavam por um período ruim. isso os deixou interessados, muito mais do que eles perceberam. então, em seus treinos, Lombardi não fazia exigências – uma abordagem defensiva, reclamona, que atrai insegurança. em vez disso ele mudou o espírito dos treinos, tornando-os tranquilos, intensos, focados e bem-feitos. ele sabia que a força de vontade está associada ao que você acredita ser possível; amplie essa fé e você se esforça mais. Lombardi criou um time melhor – que venceu sua primeira partida – fazendo seus jogadores enxergarem possibilidades. a derrota deixou de ser confortável.

Compreenda: um grupo tem uma personalidade coletiva que se afirma com o tempo e, às vezes, essa personalidade é disfuncional ou adolescente. Mudar é difícil; as pessoas preferem o que elas conhecem, mesmo que isso não funcione. se você lidera este tipo de grupo, não entre em sua dinâmica negativa. anunciar intenções e fazer exigências deixará as pessoas na defensiva e se sentindo como crianças. Como Lombardi, repre-estratégia 7

117



Mercenários e braços

sente o pai astuto. Peça mais deles. espere que funcionem como adultos.

auxiliares são inúteis

tranquilamente altere o espírito com que as coisas são feitas. enfatize a e perigosos; e se

alguém mantiver seu

eficiência: qualquer um pode ser eficiente (não é uma questão de

talen-estado baseado em

to), a eficiência produz sucesso e sucesso eleva o moral. Quando o espíri-braços mercenários,

to e o moral do grupo começam a mudar, tudo mais se encaixa no lugar.

jamais estará firme ou

seguro; pois eles são

desunidos, ambiciosos,

5. em abril de 1796, Napoleão Bonaparte, então com 26 anos, foi nome-sem disciplina, infiéis.

ado comandante das forças francesas, combatendo os austríacos na Itália.

Ousados entre amigos;

Para muitos, sua indicação foi uma piada: eles viam seu novo líder como *entre inimigos, covardes;*

sem temor a Deus, sem

um sujeito baixinho, jovem demais, inexperiente demais e até muito mal *fé nos homens; a ruína*

arrumado para representar o papel de “general”. seus soldados também *é postergada apenas*

eram mal pagos, mal alimentados e cada vez mais desiludidos com a causa *desde que o ataque seja*

adiado; e na paz você

pela qual estavam lutando, a revolução Francesa. Nas primeiras semanas *é espoliado por eles; na*

da campanha, Napoleão fez o que pôde para que lutassem com mais gar-guerra, pelo inimigo.

ra, mas eles, em grande parte, se mostravam resistentes.

Isto porque eles não

têm amor nem causa

No dia 10 de maio, Napoleão e suas forças cansadas chegaram à Ponte no campo de batalha

te de Lodi, sobre o rio Adda. apesar de sua luta montanha acima com *as além de um pequeno*

tropas, eles estavam com os austríacos em retirada, mas a ponte era *um estipêndio, que não é o*

suficiente para desejarem

lugar natural para firmar posição e eles a haviam guarnecido com solda-morrer por você.

dos dos dois lados e com artilharia bem colocada. tomar a ponte teria seu *o príncipe*, Nicolau

custo, mas, de repente, os soldados franceses viram Napoleão cavalgando Maquiavel, 1513

diante deles, em uma posição de extremo risco pessoal dirigindo o ataque. ele fez um discurso estimulante, em seguida lançou seus granadeiros sobre as linhas austríacas com gritos de “*Vive la République!*”. animados, seus oficiais mais graduados lideraram o ataque.

Os franceses tomaram a ponte, e agora, depois desta operação relativamente insignificante, as tropas de Napoleão de repente o viam como um homem diferente. em pleno reconhecimento de sua coragem, eles lhe deram um apelido: “Le Petit Caporal”. a história de Napoleão enfrentando o inimigo na Ponte de Lodi correu entre os soldados. Conforme a campanha se desenrolava e Napoleão vencida uma batalha após outra, um vínculo, que foi além da afeição, se desenvolveu entre os soldados e seu general.

entre as batalhas Napoleão às vezes perambulava entre as fogueiras dos soldados, misturando-se com eles. ele mesmo havia subido na hierarquia – no passado fora um artilheiro comum – e sabia falar com os homens como nenhum outro general. ele sabia seus nomes, suas histórias, até em que batalhas tinham sido feridos. em alguns homens ele pegava o lóbulo da orelha entre o indicador e o polegar e dava um cordial beliscão.

Os soldados de Napoleão não o viam com frequência, mas quando o

viam era como se uma descarga elétrica passasse através deles. Não era apenas sua presença; ele sabia exatamente quando aparecer – antes de uma grande batalha ou quando o moral havia escorregado por algum motivo. Nestes momentos, ele lhes dizia que estavam fazendo história juntos.

se um pelotão estava para liderar um ataque ou parecia em dificuldades, 118

estratégia 7



ele cavalgava até lá e gritava: “trigésimo oitavo; eu conheço vocês! to- Se deseja ser amado por

mem esse vilarejo – ao ataque!” seus soldados sentiam que não estavam *seus soldados, poupe o*

sangue deles e não os

apenas obedecendo ordens, estavam vivendo um grande drama.

lidere para o massacre.

Napoleão raramente demonstrava raiva, mas quando o fazia seus ho-Frederico o grande,

mens sentiam-se pior do que apenas culpados ou aborrecidos. No final da 1712-86

primeira campanha italiana, tropas austríacas haviam forçado algumas de suas tropas a uma retirada humilhante para a qual não havia desculpas.

Napoleão visitou o acampamento pessoalmente. “soldados, não estou satisfeito com vocês”, ele lhes disse, os grandes olhos cinza aparentemente em fogo. “Vocês não mostraram bravura, disciplina, nem perseverança...”

Vocês se deixaram expulsar de posições onde um punhado de homens poderia ter feito parar um exército. soldados do 39º e do 85º, vocês não são soldados franceses. general, chefe do estado-maior, que fique grava-do em suas bandeiras: ‘eles não fazem mais parte do exército da itália!’”

Os soldados ficaram atônitos. alguns gritaram; outros imploraram por mais uma chance. eles se arrependeram de suas franquezas e mudaram totalmente: o 39º e o 85º se distinguiriam por um vigor que jamais haviam demonstrado antes.

anos depois, durante uma difícil campanha contra os austríacos na Bavária, os franceses conquistaram uma encarniçada vitória. Na manhã seguinte, Napoleão passou em revista o 30º regimento de infantaria Ligeira, que havia representado um papel chave na batalha, e pediu ao coronel para citar seu homem mais corajoso. O coronel pensou por um momento: “senhor, é o tambor-mor.” Napoleão imediatamente pediu para ver o jovem músico, que apareceu, tremendo nas botas. em seguida Napoleão anunciou em voz alta para todos ouvirem, “Dizem que você é o homem mais corajoso deste regimento. eu o indico para cavaleiro da Legião de Honra, barão do império, e o recomendo para uma pensão no valor de 4 mil francos.” Os soldados ficaram boquiabertos. Napoleão era famoso por suas oportunas promoções e por promover soldados por mé-

rito, fazendo até o soldado mais raso sentir que, se mostrasse seu valor, um dia poderia chegar a marechal. Mas um tambor-mor virar barão da noite para o dia? isso eles nunca tinham visto. a notícia se espalhou rapidamente entre as tropas e teve um efeito eletrizante – particularmente sobre os recrutas mais recentes, aqueles que estavam mais deprimidos e com saudades de casa.

Durante todas as suas longas, muito sangrentas, campanhas e até suas angustiantes derrotas – o penoso inverno na Rússia, o posterior exílio em Elba, o ato final em Waterloo – os homens de Napoleão iriam até o fim do mundo por Le Petit Caporal e por ninguém mais.

interpretação

Napoleão foi o maior gerenciador de homens da história; ele pegou milhões de rapazes rebeldes, indisciplinados, sem treinamento militar, recentemente liberados pela revolução Francesa e os moldou em uma das estratégias 7

119



forças de combate de maior sucesso já conhecida. O moral deles era ainda mais extraordinário por causa das provações pelas quais ele os fazia passar. Napoleão usou todos os truques deste livro para montar

seu exército. ele os unia em torno de uma causa, espalhando primeiro as ideias da revolução Francesa, depois a glória da França como um crescente império. ele os tratava bem, mas nunca os mimava. ele apelava não à ganância deles, mas a sua sede de glória e reconhecimento. ele liderava da linha de frente, provando sua bravura repetidas vezes. ele mantinha seus homens em movimento – havia sempre uma nova campanha para a gló-

ria. tendo estabelecido um vínculo com eles, ele habilmente jogava com suas emoções. Mais do que soldados combatendo em um exército, seus homens sentiam-se parte de um mito, unidos sob os legendários padrões da águia do imperador.

De todas as técnicas de Napoleão, nenhuma foi mais eficaz do que seu uso de punições e recompensas, todas encenadas para causar o maior impacto dramático. suas repreensões pessoais eram raras, mas quando ele se zangava, quando punia, o efeito era devastador: o alvo sentia-se rejeitado, proscrito. Como se exilado do afeto de sua família, ele lutaria para conquistar de volta a estima do general e depois jamais lhe dava um motivo para se zangar de novo. Promoções, prêmios e elogios em público eram igualmente raros, e quando aconteciam eram sempre por mérito, jamais por um calculismo político. apanhados entre os polos de não querer nunca desagradar Napoleão e ansiar pelo reconhecimento dele, seus homens eram atraídos para seu domínio, seguindo-o com devoção, mas nunca conseguindo alcançá-lo totalmente.

aprenda com o mestre: o jeito de gerenciar pessoas é mantendo-as em suspenso. Primeiro crie um vínculo entre seus soldados e você mesmo. eles o respeitam, o admiram, até sentem um pouco de medo de você.

Para tornar o vínculo mais forte, contenha-se, crie um pequeno espaço a sua volta; você é afetuoso, mas a uma certa distância. Uma vez forjado o vínculo, apareça com menos frequência. torne tanto suas punições como seus elogios raros e inesperados, seja por erros ou por sucessos que possam parecer insignificantes na época, mas tenham significado simbólico.

Compreenda: assim que sabem o que lhe agrada e o que o deixa zangado, as pessoas viram poodles treinados, esforçando-se para encantar você com aparente bom comportamento. Mantenha-as em suspense: faça-as pensar em você constantemente e querer agradar você, mas sem saber jamais como fazer isso. Quando caírem em sua armadilha, você terá uma atração magnética sobre elas. a motivação se tornará automática.

**Imagem:**

a Maré do
Oceano. ela enche e
esvazia com tanta força
que nada em seu caminho
pode escapar ou resistir a sua
atração. Como a lua, você é
a força que define a maré,
que carrega tudo em
sua esteira.

Autoridade: O Caminho significa induzir as pessoas a ter o mesmo objetivo da liderança, de modo que elas compartilhem a morte e compartilhem a vida, sem temer o perigo. – *Sun Tzu (século IV a.C.)*
iNVersO

se o moral é contagiante, o mesmo acontece com seu oposto: medo e descontentamento podem se espalhar por suas tropas como fogo selvagem.

a única maneira de lidar com eles é eliminá-los antes que se transformem em pânico e rebelião.

em 58 a.C., quando roma estava combatendo na guerra Púnica, Jú-

lio César preparava-se para a batalha contra o líder germânico ariovistus.

rumores sobre a ferocidade e o tamanho das forças germânicas voavam, e seu exército estava em pânico e amotinado. César agiu rápido: primeiro ele mandou prender os boateiros. em seguida, dirigiu-se pessoalmente a seus soldados, fazendo com que se

recordassem de seus corajosos ancestrais que haviam lutado e derrotado os alemães. ele não lideraria seus descendentes mais fracos em batalha; visto que somente a 10ª Legião parecia imune ao crescente pânico, ele os deixaria sozinhos. enquanto César se preparava para marchar com a valente 10ª Legião, o resto do exército, envergonhado, implorou que ele os perdoasse e os deixasse lutar. Osten-tando relutância, ele concordou, e estes homens antes assustados lutaram ferozmente.

Nesses casos você deve agir como César, devolvendo a maré de pâ-

nico. Não perca tempo e lide com todo o grupo. Pessoas que espalham o pânico ou motim vivenciam uma espécie de loucura na qual perdem gradualmente o contato com a realidade. apele para o orgulho e a dignidade delas, faça-as sentirem vergonha de seu momento de fraqueza e loucura. Faça-as se lembrar do que conquistaram no passado e mostre-lhes como estão longe do ideal. esta vergonha social as despertará e inverterá a dinâmica.

estratégia 7

121



P a r t e

iii

gUerra

DeFeNsiVa

Lutar na defensiva não é um sinal de fraqueza; é o auge da sabedoria estratégica, um poderoso estilo de

travar uma guerra. seus requisitos são simples. Primeiro, você deve aproveitar ao máximo seus recursos,

lutar com perfeita economia e envolver-se apenas em

batalhas que sejam necessárias. segundo, você precisa saber como e quando recuar, induzindo um inimigo

agressivo a um ataque imprudente. Depois, esperando com paciência pelo momento de exaustão dele, lançar um contra-ataque perverso.

em um mundo que faz cara feia para demonstrações explícitas de agressão, ser capaz de lutar na defensiva – deixar que os outros façam o primeiro movimento, depois aguardar que eles cometam

seus próprios erros e, então, destruí-los – lhe dará um imenso poder. Porque você não desperdiçará

energia nem tempo, estará sempre pronto para a próxima batalha inevitável. sua carreira será longa e frutífera.



P a r t e

iii

gUerra

DeFeNsiVa

Lutar na defensiva não é um sinal de fraqueza; é o auge da sabedoria estratégica, um poderoso estilo de

travar uma guerra. seus requisitos são simples. Primeiro, você deve aproveitar ao máximo seus recursos,

lutar com perfeita economia e envolver-se apenas em

batalhas que sejam necessárias. segundo, você precisa saber como e quando recuar, induzindo um inimigo

agressivo a um ataque imprudente. Depois, esperando com paciência pelo momento de exaustão dele, lançar um contra-ataque perverso.

em um mundo que faz cara feia para demonstrações explícitas de agressão, ser capaz de lutar na defensiva – deixar que os outros façam o primeiro movimento, depois aguardar que eles cometam

seus próprios erros e, então, destruí-los – lhe dará um imenso poder. Porque você não desperdiçará

energia nem tempo, estará sempre pronto para a próxima batalha

inevitável. sua carreira será longa e frutífera.



Para lutar assim, você precisa dominar a arte
do blefe. ao parecer mais fraco do que é, você pode
atrair o inimigo para um ataque imprudente; se pare—

8

cer mais forte do que é – talvez com um ato ocasional que seja afoito e ousado – você pode impedir o inimigo de atacá-lo. Na guerra defensiva você está essencialmente investindo em suas fragilidades e limitações para obter o poder e a vitória.

esCOLHa sUas BatalHas

Os quatro capítulos a seguir o instruirão nas artes básicas da guerra defensiva – economia de meios,

COM CUiDaDO

contra-ataque, intimidação e repressão – e na arte de recuar habilmente e não oferecer resistência quando

a estratégia

estiver sob um ataque agressivo.

Da eCONOMia PerFeita

Todos nós temos limitações – nossas energias e habilidades nos levam somente até certo ponto. O perigo está em tentar ultrapassar nossos limites. Seduzidos por alguma recompensa vistosa a fazer mais do que somos capazes, acabamos exaustos e vulneráveis. Você precisa conhecer seus limites e escolher suas batalhas com muito cuidado. Considere os riscos ocultos de uma guerra: perda de tempo, desperdício da boa vontade política, um inimigo irritado querendo vingança. Às vezes é melhor esperar, minar as bases de seus inimigos veladamente, em vez de agredi-los de frente. Sendo impossível evitar a batalha, faça-os lutar em seus próprios

termos. Mire nas fraquezas deles; faça a luta ser cara para eles e barata para você. Lutando com perfeita economia, você sobrevive até ao mais poderoso inimigo.



Para lutar assim, você precisa dominar a arte
do blefe. ao parecer mais fraco do que é, você pode
atrair o inimigo para um ataque imprudente; se pare—

8

cer mais forte do que é – talvez com um ato ocasional que seja afoito e ousado – você pode impedir o inimigo de atacá-lo. Na guerra defensiva você está essencialmente investindo em suas fragilidades e limitações para obter o poder e a vitória.

esCOLHa sUas BatalHas

Os quatro capítulos a seguir o instruirão nas artes básicas da guerra defensiva – economia de meios,

COM CUiDaDO

contra-ataque, intimidação e repressão – e na arte de recuar habilmente e não oferecer resistência quando

a estratégia

estiver sob um ataque agressivo.

Da eCONOMia PerFeita

Todos nós temos limitações – nossas energias e habilidades nos levam somente até certo ponto. O perigo está em tentar ultrapassar nossos limites. Seduzidos por alguma recompensa vistosa a fazer mais do que somos capazes, acabamos exaustos e vulneráveis. Você precisa conhecer seus limites e escolher suas batalhas com muito cuidado. Considere os riscos ocultos de uma guerra: perda de tempo, desperdício da boa vontade política, um inimigo irritado querendo vingança. Às vezes é melhor esperar,

minar as bases de seus inimigos veladamente, em vez de agredi-los de frente. Sendo impossível evitar a batalha, faça-os lutar em seus próprios termos. Mire nas fraquezas deles; faça a luta ser cara para eles e barata para você. Lutando com perfeita economia, você sobrevive até ao mais poderoso inimigo.



Na utilização de um

O eFeitO esPiraL

teatro de guerra, como

em 281 a.C. estourou a guerra entre roma e a cidade de tarentum, na em tudo mais, estratégia

requer economia e força.

costa leste da itália. tarentum tinha começado como uma colônia da Quanto menos alguém

cidade grega de esparta; seus cidadãos ainda falavam o idioma grego, conseguir administrá-

consideravam-se espartanos cultos e achavam as outras cidades italianas la, melhor, mas se

bárbaras. roma, enquanto isso, era uma potência emergente, trancada administrar é preciso, e,

aqui, como no comércio,

em uma série de guerras com cidades vizinhas.

há mais nisso do que

Os prudentes romanos relutavam em enfrentar tarentum. era a ci-mera sovinice.

dade italiana mais rica na época, rica o bastante para financiar seus alia-Carl von

Clausewitz,

dos em uma guerra contra roma; estava também longe demais, lá no

sudeste, para representar uma ameaça imediata. Mas os tarentinos haviam afundado alguns navios romanos que tinham entrado em seu porto, matado o almirante da frota e, quando roma tentou negociar um acordo, insultaram seus embaixadores. a honra romana estava em jogo, e roma se preparou para a guerra.

tarentum tinha um problema: era rica, mas não tinha um exército de verdade. seus cidadãos tinham se acostumado com a vida mansa. a solução era mandar vir um exército grego para lutar em seu nome. Os espartanos estavam ocupados com outras coisas, então os tarentinos apela-ram para o rei Pirro de épiro (319-272 a.C.), o maior rei guerreiro grego desde alexandre, o grande.

épiro era um pequeno reino na região centro-oeste da grécia. era uma terra pobre, de população escassa, com magros recursos, mas Pirro

– criado ouvindo as lendas de aquiles, de quem sua família afirmava descender, e de alexandre, o grande, um primo distante – estava determinado a seguir as pegadas dos seus ilustres ancestrais e parentes, expandindo épiro e criando seu próprio império. Quando jovem, ele havia servido nos exércitos de outros grandes militares, inclusive de Ptolomeu, um general de alexandre que agora governava o egito. Pirro havia rapidamente provado seu valor como soldado e líder. em batalha, ficara conhecido por liderar ataques perigosos, conquistando o apelido de “a Águia”. De novo em épiro, ele tinha formado e treinado bem o seu pequeno exército, conseguindo até derrotar o exército macedônio, muito maior, em várias batalhas.

a reputação de Pirro estava em alta, mas era difícil para um pequeno país como o seu ganhar ascendência sobre vizinhos gregos mais poderosos, como os macedônios, os espartanos e os atenienses. e a oferta dos tarentinos era tentadora. Primeiro, eles lhe prometeram dinheiro e um grande exército recrutado de estados aliados. segundo, ao derrotar os romanos, ele podia se fazer dono da itália, e da itália ele poderia tomar primeiro a sicília, depois Cartago, na África do Norte. alexandre tinha ido para o leste a fim de criar seu império; Pirro poderia avançar para o oeste e dominar o Mediterrâneo. ele aceitou a oferta.

Na primavera de 280 a.C., Pirro levantou velas com o maior exército grego que já havia cruzado os mares até a itália: 20 mil soldados 126

de infantaria, 3 mil cavalarianos, 2 mil arqueiros e vinte elefantes. Uma vez em tarentum, entretanto, ele percebeu que tinha sido enganado; não só os tarentinos não tinham um exército, como não tinham feito nenhum esforço para montar um, deixando essa tarefa para Pirro. ele não perdeu tempo: declarou uma ditadura militar na cidade e começou a montar e treinar um exército recrutado entre os tarentinos o mais rápido possível.

a chegada de Pirro a tarentum preocupou os romanos, que conheciam sua fama de estrategista e guerreiro. Decidindo não lhe dar tempo para se preparar, eles mandaram logo um exército, forçando Pirro a se virar com o que tinha e ele se dispôs a enfrentá-los. Os dois exércitos encontraram-se perto da cidade de Heracleia. Pirro e suas tropas tinham um número inferior e, em determinado momento, eles estavam à beira da derrota, quando ele soltou sua arma secreta: seus elefantes, com seu peso enorme, seu trombetear alto e assustador, e os soldados em cima, disparando setas para baixo à vontade. Os romanos nunca tinham enfrentado elefantes em uma batalha antes, e o pânico espalhou-se entre eles mudando o curso da luta. em pouco tempo, as disciplinadas legiões romanas bateram em retirada.

“a Águia” havia conquistado uma grande vitória. sua fama espalhou-se por toda a península itálica; ele era mesmo a reencarnação de alexandre, o grande. agora outras cidades lhe enviaram reforços, mais do que compensando as perdas em Heracleia. Mas Pirro estava preocupado. ele havia perdido muitos veteranos na batalha, inclusive generais imprescindíveis. Mais importante ainda, a força e a disciplina das legiões romanas o deixaram impressionado – eram diferentes de todos os soldados que ele enfrentara. ele decidiu tentar negociar um acordo de paz com os romanos, oferecendo dividir a península com eles. ao mesmo tempo, entretanto, ele marchou sobre roma, para dar urgência às negociações e deixar claro que, se os romanos não pedissem formalmente a paz, teriam de enfrentá-lo de novo.

enquanto isso, a derrota em Heracleia tinha tido um poderoso efeito sobre os romanos, que não se intimidavam facilmente e não aceitavam bem a derrota. imediatamente após a batalha, foi noticiada uma convoca-

ção de recrutas, e homens jovens responderam aos montes. Os romanos orgulhosamente rejeitaram a oferta de acordo; eles não iam

dividir a itá-

lia com ninguém.

Os dois exércitos encontraram-se de novo perto da cidade de asculum, não muito longe de roma, na primavera de 279 a.C. Desta vez os dois exércitos eram mais ou menos iguais em número. O primeiro dia de batalha foi violento, e mais uma vez os romanos pareciam estar na dianteira, mas, no segundo dia, Pirro, um mestre estrategista, conseguiu atrair as legiões romanas até um terreno mais adequado para seu próprio estilo de manobra, e ganhou a vantagem. Como de hábito, quase no final do dia, ele liderou pessoalmente um violento ataque ao coração das legiões estratégia 8

127



romanas, elefantes na frente. Os romanos se dispersaram, e Pirro mais uma vez saiu vitorioso.

O rei Pirro agora tinha chegado ao auge, mas só sentia tristeza e um mau pressentimento. suas perdas tinham sido terríveis; os soldados dos generais de quem dependia estavam dizimados, e ele próprio tinha sido gravemente ferido. ao mesmo tempo, os romanos pareciam incansáveis, nada abalados com sua derrota. Quando cumprimentado por sua vitória em asculum, ele respondia: “se derrotarmos os romanos em mais uma batalha como essa, estaremos totalmente arruinados.”

Pirro, entretanto, já estava arruinado. suas perdas em asculum foram grandes demais para ser rapidamente substituídas, e o que restara das suas forças era muito pouco para combater os romanos de novo. sua campanha italiana tinha chegado ao fim.

interpretação

Das histórias de Pirro e seu famoso lamento depois da Batalha de asculum vem a expressão “vitória de Pirro”, significando um triunfo que é praticamente uma derrota, porque saiu muito caro. O vitorioso está exausto demais para explorar sua vitória, vulnerável demais para enfrentar a batalha seguinte. e, na verdade, depois da “vitória” em asculum, Pirro alter-nou entre um desastre e outro, seu exército nunca forte o bastante para derrotar suas crescentes hostes de inimigos. isto culminou em sua morte prematura em batalha, encerrando as

esperanças de épiro de se tornar uma potência na grécia.

Pirro poderia ter evitado esta espiral descendente. Um serviço de espionagem o teria informado sobre a disciplinada ferocidade dos romanos e sobre a decadência e perfídia dos tarentinos, e, sabendo disso, ele poderia ter demorado mais tempo formando um exército ou ter cancelado de todo a expedição. ao ver que tinha sido enganado, ele poderia ter virado as costas; depois de Heracleia ainda havia tempo para poupar, consolidar, desistir enquanto estava na dianteira. tivesse ele feito isto, sua história poderia ter tido um final diferente. Mas Pirro não podia parar – o sonho era fascinante demais. Por que se preocupar com os custos? ele podia se recuperar depois. Mais uma batalha, mais uma vitória, selaria o acordo.

as vitórias de Pirro são muito mais comuns do que se poderia pensar.

a excitação com a perspectiva de uma aventura é natural antes que ela comece, e se o objetivo é atraente, inconscientemente vemos o que queremos ver – mais dos ganhos possíveis, menos das possíveis dificuldades.

Quanto mais avançamos, mais difícil se torna recuar e reavaliar racionalmente a situação. Nessas circunstâncias os custos tendem não só a crescer – eles sobem em espiral e descontrolados. se as coisas não dão certo, ficamos exaustos, o que nos leva a cometer mais erros, que conduzem a novos, imprevisíveis problemas, que por sua vez geram novos custos.

Qualquer vitória que possamos ter pelo caminho é inexpressiva.

128

estratégia 8



Compreenda: quanto mais você deseja o prêmio, mais precisa com-Aquele a quem os

pensar examinando seu custo. Olhe além dos custos óbvios e pense nos *antigos chamavam de*

especialista em batalhas

intangíveis: a boa vontade que talvez desperdice ao entrar em guerra, a *conquistava a vitória*

fúria do perdedor se você vencer, o tempo que essa vitória pode levar,
onde a vitória era

sua dívida para com seus aliados. Você pode sempre esperar por uma
facilmente conquistada.

Por conseguinte,

hora melhor; você pode sempre tentar algo mais condizente com seus
a batalha de um

recursos. Lembre-se: a história está cheia de cadáveres de pessoas que
especialista jamais é

ignoraram os custos. Poupe-se de batalhas desnecessárias e você
viverá uma vitória excepcional,

para lutar mais um dia.

nem ela lhe confere a

fama pela sabedoria ou

crédito pela coragem.

Quando as armas perderam o fio e os espíritos estão deprimidos, Suas
vitórias em batalha

são infalíveis. Infalível

quando nossas forças se esgotaram e nossos recursos foram consumidos,
significa que ele age

então outros vão se aproveitar de nossa exaustão para se manifestarem.

onde a vitória é certa, e

Então, mesmo que você tenha generais sensatos, não pode fazer com que
conquista um inimigo

que já perdeu.

as coisas saiam bem no final.

a arte da guerra, Sun

– a arte da guerra, Sun Tzu (século IV a.C.) tzu, século IV a.C.

Quando a rainha elizabeth i (1533-1603) subiu ao trono da inglaterra em 1558, herdou um poder medíocre: o país fora sacudido violentamente pela guerra civil e suas finanças estavam uma bagunça. elizabeth sonhava em criar um longo período de paz no qual pudesse aos poucos reconstruir as bases da inglaterra e, principalmente, sua economia: um governo com dinheiro era um governo com opções. a inglaterra, uma pequena ilha com poucos recursos, não podia esperar competir na guerra com a França e a espanha, as grandes potências da europa. Mas ganharia força com o comércio e a estabilidade econômica.

Durante vinte anos seguidos, elizabeth fez progressos. então, no final da década de 1570, sua situação de repente parecia calamitosa: uma guerra iminente com a espanha ameaçava cancelar todos os lucros das duas décadas anteriores. O rei espanhol, Felipe ii, era um devoto católico que considerava como sua missão pessoal reverter a expansão do pro-testantismo. Os Países Baixos (hoje Holanda e Bélgica) eram propriedades da espanha na época, mas uma crescente rebelião protestante estava ameaçando seu governo, e Felipe entrou em guerra contra os rebeldes, determinado a esmagá-los. enquanto isso, seu maior sonho era restaurar o catolicismo na inglaterra. sua estratégia no curto prazo era uma trama para mandar assassinar elizabeth e depois colocar sua meia-irmã, a católica Mary, rainha dos escoceses, no trono britânico. Caso este plano falhasse, sua estratégia a longo prazo era construir uma imensa armada de navios e invadir a inglaterra.

Felipe não ocultou bem suas intenções, e os ministros de elizabeth viram a guerra como inevitável. eles a aconselharam a enviar um exército estratégico 8

129



Aquiles agora

aos Países Baixos, forçando Felipe a colocar seus recursos ali em vez de *desbaratou os troianos*

em um ataque à inglaterra – mas elizabeth não gostou da ideia; ela envia-e os perseguiu em

direção à cidade, mas

ria pequenas tropas para ajudar os rebeldes protestantes a evitar um de-seu curso também

sastre militar, mas não se comprometeria com mais nada. elizabeth temia *era fuga. Poseidon e*

a guerra; sustentar um exército era uma despesa enorme, e todos os tipos *Apolo, tendo prometido*

vingar as mortes de

de outros custos embutidos certamente viriam à tona, ameaçando a esta-Cycnus e Troilo, e punir

bilidade que ela havia construído. se a guerra com a espanha era mesmo *certas fanfarronices*

inevitável, elizabeth queria lutar em seus próprios termos; ela queria uma *que Aquiles havia*

pronunciado sobre

guerra que arruinasse a espanha financeiramente e deixasse a inglaterra o *cadáver de Heitor,*

a salvo.

trocaram opiniões.

Desafiando seus ministros, elizabeth fez o que pôde para manter a *Ocultos pelas nuvens e*

de pé diante do portão

paz com a espanha, recusando-se a provocar Felipe. isso lhe deu tempo *Scaean, Apolo procurava*

para economizar fundos para a construção de uma marinha britânica.

Paris no auge da

enquanto isso, ela trabalhava em segredo para prejudicar a economia *batalha, virou seu arco*

e guiou a seta fatal. Ela

espanhola, que via como o único ponto fraco daquele país. O enorme im-atingiu a única parte

pério espanhol em expansão no Novo Mundo tornava a espanha podero-vulnerável do corpo de

sa, mas esse império ficava muito distante. Para mantê-lo e lucrar com ele, *Aquiles, o calcanhar*

direito, e ele morreu em

Felipe dependia totalmente de navios, uma vasta frota que ele comprara *agonia*.

com enormes empréstimos de banqueiros italianos. seu crédito com estes *the greek Myths*,

banqueiros dependia do trânsito livre de seus navios transportando ouro *vol.2, robert*

graves, 1955

do Novo Mundo. O poder da espanha apoiava-se em uma base fraca.

e, assim, a rainha elizabeth soltou seu maior capitão, sir Francis Drake, sobre os navios do tesouro espanhol. ele deveria parecer estar operando por conta própria, um pirata agindo para seu próprio lucro.

Ninguém devia saber da ligação entre ele e a rainha. a cada navio que ele capturava, a taxa de juros sobre os empréstimos de Felipe subia, até que, no final, os banqueiros italianos estavam elevando os juros mais por causa da ameaça de Drake do que devido a uma perda específica qualquer. Felipe esperava lançar sua armada contra a inglaterra em 1582; com pouco dinheiro, ele foi obrigado a adiar o projeto. elizabeth tinha conseguido ganhar mais tempo.

Nesse meio-tempo, para a grande tristeza dos ministros das finanças de Felipe, o rei se recusava a reduzir o tamanho da armada invasora. Poderia levar mais tempo para construir, mas ele pediria mais dinheiro emprestado. Vendo sua luta com a inglaterra como uma cruzada religiosa, ele não se deixaria deter por meras questões financeiras.

enquanto trabalhava para arruinar o crédito de Felipe, elizabeth ia colocando uma boa parte de seus recursos na construção de uma rede de espionagem inglesa – na verdade, com isso ela ficou

sendo a agência de serviços secretos mais sofisticada da europa. Com agentes por toda a espanha, a rainha se mantinha informada sobre todos os movimentos de Felipe. ela sabia exatamente de que tamanho ia ser a armada e quando seria lançada. isso lhe permitiu adiar a convocação de seu exército e dos reservas até o último momento, economizando dinheiro do governo.

130

estratégia 8



Finalmente, no verão de 1588, a armada espanhola estava pronta.

Limitações são

eram 128 naus, incluindo vinte grandes galeões e numerosos marinheiros-problemáticos, mas

funcionam. Se vivemos

ros e soldados. igual em tamanho a toda a marinha inglesa, ela havia economicamente

custado uma fortuna. a armada zarpar de Lisboa na segunda semana em épocas normais,

de julho. Mas os espiões de elizabeth já a haviam informado plenamente *estamos preparados*

para épocas de

sobre os planos da espanha e ela pôde enviar uma frota de navios ingleses. Ser

ses com mais mobilidade para atormentar a armada no caminho até a economia nos poupa

costa francesa, afundando suas embarcações de suprimentos e criando o de humilhações.

caos. Como o comandante da frota inglesa, Lorde Howard de effingham, *Limitações são também*

indispensáveis na

relatou, “a força deles é maravilhosa, grande e resistente; e, no entanto, *regulamentação das*

arrancamos suas penas uma por uma.”

condições do mundo.

Finalmente, a armada ancorou no porto de Calais, onde devia se *Na natureza existem*

limites físicos para

unir aos exércitos espanhóis estacionados nos Países Baixos. Determina-verão e inverno, dia

dos a impedir que ela recolhesse estes reforços, os ingleses reuniram oito *e noite, e estes limites*

navios grandes, encheram de substâncias inflamáveis e os colocaram no *dão ao ano seu*

significado. Do mesmo

curso da frota espanhola, que estava ancorada em estreita formação. Con-modo, a economia,

forme os navios britânicos se aproximavam do porto a todo pano, suas *ao estabelecer limites*

tripulações ateavam fogo neles e os abandonavam. O resultado foi um *fixos para os gastos,*

atua preservando a

estrago, com dezenas de embarcações espanholas em chamas. algumas *propriedade e evitando*

se amontoavam desordenadas em busca de águas seguras, muitas vezes *prejudicar as pessoas.*

colidindo umas com as outras. em sua pressa de se fazerem ao mar, toda *I chIng, China, C.*

século Viii a.C.

a ordem se rompeu.

a perda de navios e suprimentos em Calais acabou com a disciplina e o moral dos espanhóis, e a invasão foi suspensa. Para evitar mais ataques no retorno à espanha, os navios restantes seguiram não para o sul, mas para o norte, com a intenção de continuar a viagem para casa contornando a escócia e a irlanda. Os ingleses nem se preocuparam em correr atrás; sabiam que o mau tempo naquelas águas faria o estrago por eles. Quando a armada despedaçada retornou à espanha, 44 de seus navios estavam perdidos e a maioria dos restantes, danificada demais para navegar com segurança. Quase dois terços de seus marinheiros e soldados tinham morrido no mar. enquanto a inglaterra não perdera um só navio e menos de uma centena de homens havia morrido em ação.

Foi um grande triunfo, mas elizabeth não perdeu tempo se vangloriando. Para economizar tempo, ela imediatamente desativou a marinha.

recusou-se também a ouvir seus conselheiros que insistiam para que levasse avante sua vitória atacando os espanhóis nos Países Baixos. seu objetivo limitava-se a exaurir os recursos e as finanças de Felipe, forçando-o a abandonar seus sonhos de dominação católica e instituindo um delicado equilíbrio de poder na europa. e isto, na verdade, acabou sendo seu maior triunfo, pois a espanha jamais se recuperou financeiramente do desastre da armada e desistiu logo de todos os seus planos com relação à inglaterra.

estratégia 8

131



Em tudo isto – na

interpretação

seleção de alimento,

a derrota da armada espanhola tem de ser considerada uma das de
me-de lugar e clima, de

recreação – comanda

lhor custo-benefício na história militar: uma potência medíocre que
mal *um instinto de*

sustentava um exército permanente foi capaz de intimidar o maior im-
autopreservação que se

pério de seu tempo. O que tornou a vitória possível foi a aplicação de
manifesta de forma mais

uma máxima militar básica: ataque os pontos fracos do inimigo com
seus *inequívoca como um*

instinto de autodefesa.

pontos fortes. a força da inglaterra era sua pequena e móvel marinha
Não ver muitas coisas,

e sua rede sofisticada de informações secretas; seus pontos fracos eram
não ouvi-las, não deixar

seus limitados recursos em homens, armamentos e dinheiro. a força da
que elas se aproximem

– *primeiro exemplo*

espanha estava em sua imensa riqueza e em seu enorme exército e
frota; *de engenhosidade,*

a sua fragilidade estava na precária estrutura de suas finanças, apesar
da *primeira prova de que*

magnitude, e no desajeitado tamanho e lentidão de seus navios.

não se é um acaso, mas

uma necessidade. A

elizabeth recusou-se a lutar nos termos da espanha, mantendo seu
palavra usual para este

exército fora da briga. em vez disso, ela atacou as fraquezas da
espanha *instinto autodefensivo*

com suas fortalezas: atormentando os galeões espanhóis com suas naus
é gosto. Seu imperativo

comanda, não apenas

menores, causando uma devastação nas finanças do país, usando
obser-dizer Não, quando

vadores especiais para emperrar sua máquina de guerra. ela conseguiu
Sim seria um exemplo

controlar a situação mantendo baixos os custos para Inglaterra, em-de
“altruísmo”, mas

também dizer Não o

quanto tornava o esforço de guerra cada vez mais caro para a
Espanha.

mínimo possível. Para

acabou chegando a hora em que para Felipe só restava o fracasso: se a
se separar, para se

armada afundasse, ele estaria arruinado durante anos, e, mesmo que a
afastar daquilo para

o qual seria exigido

armada triunfasse, o custo da vitória seria tão alto que ele se
arruinaria *repetidas vezes. O*

tentando explorá-la em solo inglês.

fundamento lógico é

Compreenda: não existe ninguém ou grupo que seja completamente
que gastos defensivos,

fraco ou forte. todos os exércitos, por mais invencíveis que pareçam,
têm sejam eles mínimos,

que se tornam regra,

um ponto fraco, um lugar que ficou desprotegido ou não se
desenvolveu.

um hábito, levam a

O próprio tamanho pode acabar sendo uma fragilidade. entretanto, até
um extraordinário e

o grupo mais fraco tem algo em que se apoiar, uma força oculta. seu
perfeitamente supérfluo

empobrecimento. Nossos

objetivo na guerra não é simplesmente acumular uma pilha de armas,
maiores gastos são

aumentar seu poder de fogo para poder explodir seu inimigo. isso é
des-nossos mais frequentes

perdício, caro de construir, e deixa você vulnerável a ataques no estilo
gastos menores.

Precaver-se, não deixar

guerrilha. investir contra seus inimigos, golpe a golpe, força contra
força, *que se aproximem,*

também não é estratégico. em vez disso, você precisa primeiro avaliar
os é um gasto – não se

pontos fracos deles: problemas políticos internos, moral baixo,
finanças deve deixar enganar

por isto – uma força

abaladas, controle excessivamente centralizado, a megalomania de seu
desperdiçada em

líder. enquanto você mantém cuidadosamente suas próprias fraquezas
objetivos negativos. É

fora do conflito e preserva sua força para o longo percurso, atinja
repeti-possível simplesmente

pela constante

das vezes o calcanhar de aquiles dos inimigos. ter suas fraquezas
expostas *necessidade de se*

e saqueadas os desmoralizará, e, quando eles se cansam, novos pontos
precaver tornar-se

fracos se expõem. ao calibrar cuidadosamente forças e fragilidades,
você fraco demais para

se defender... Outra

pode derrubar seu golias com um estilingue.

forma de sagacidade e

autodefesa consiste em

A abundância me empobrece.

reagir o mais raramente

possível e recuar diante

– Ovídio (43 a.C. – 17 d.C)

de situações

132

estratégia 8



CHaVes Para a gUerra

e relacionamentos

Pode-se definir a realidade como uma série nítida de limitações a todos *nos quais se estaria*

condenado, por assim

os seres vivos, sendo a morte a última fronteira. temos apenas uma de-
dizer, a suspender a

terminada quantidade de energia para gastar antes de nos cansarmos;
própria liberdade,

somente uma quantidade na forma de alimento e recursos está
disponível *a própria iniciativa,*

e se tornar um mero

para nós; nossas habilidades e capacidades vão apenas até esse ponto.
Um *reagente.*

animal vive dentro desses limites: ele não tenta voar mais alto, correr
mais *ecce hoMo*, Friedrich

rápido ou gastar uma energia sem fim acumulando uma pilha de

pois isso o deixaria esgotado e vulnerável a ataques. ele simplesmente tenta aproveitar ao máximo o que tem. Um gato, por exemplo, pratica instintivamente uma economia de movimentos e gestos, jamais desperdi-

çando o esforço. Pessoas que vivem na pobreza também têm uma forte consciência de seus limites: forçadas a tirar o maior proveito do que têm, elas são infinitamente inventivas. a necessidade tem um poderoso efeito sobre sua criatividade.

O problema enfrentado por aqueles de nós que vivem em sociedades ricas é que perdemos a noção de limite. somos cuidadosamente protegidos da morte e podemos passar meses, até anos, sem pensar nela. imaginamos um tempo infinito a nossa disposição e aos poucos nos afastamos cada vez mais da realidade; imaginamos uma energia infinita a qual recorrer, pensando que podemos ter o que desejamos simplesmente nos esforçando mais. Começamos a ver tudo como ilimitado – a boa vontade dos amigos, a possibilidade de riqueza e fama. algumas aulas e livros a mais e podemos ampliar nossos talentos e habilidades até nos tornarmos pessoas diferentes. a tecnologia pode tornar tudo realizável.

a abundância nos faz ricos em sonhos, pois nos sonhos não há limites. Mas isso nos deixa pobres em realidade. Ficamos moles e decadentes, entediados com o que temos e precisando de choques constantes para nos lembrar de que estamos vivos. Na vida você tem de ser um guerreiro, e guerra requer realismo. enquanto outros podem encontrar beleza em sonhos infundáveis, guerreiros a encontram na realidade, na consciência de limites, tirando o melhor partido do que têm. Como o gato, eles procuram a perfeita economia de movimento e gestos – o modo de conferir a seus golpes a maior força com o menor esforço. a consciência que eles têm de que seus dias estão contados – de que podem morrer a qualquer instante – os mantém com os pés na realidade. Há coisas que eles jamais podem fazer, talentos que jamais possuirão, metas grandiosas que jamais alcançarão; isso dificilmente os preocupa. guerreiros concentram-se no que *eles têm*, nas forças que *eles possuem* e que devem usar de forma criativa.

sabendo quando diminuir a marcha, renovar, economizar, eles duram mais do que seus adversários. eles jogam no longo prazo.

Nos últimos anos do governo colonial francês no Vietnã e, em seguida, durante a guerra do Vietnã, o líder militar dos insurgentes vietnamitas

foi o general Vo Nguyen giap. Primeiro com os franceses e depois com os americanos, ele enfrentou um inimigo com recursos, poder de estratégia 8

133



fogo e treinamento muito superiores. seu próprio exército era uma coleção diversa e esfarrapada de camponeses; eles tinham disposição para o combate, um profundo senso de propósito, porém pouco mais do que isso. giap não tinha caminhões para transportar suprimentos, e seus sistemas de comunicação eram do século XiX. Outro general teria tentado se atualizar, e giap teve oportunidade – ele recebeu oferta de caminhões, rádios, armas e treinamento da China – mas ele a viu como uma armadilha. Não era só que ele não quisesse gastar seus limitados fundos nessas coisas; no longo prazo, ele acreditava, tudo que fariam era transformar os norte-vietnamitas em uma versão mais fraca de seu inimigo. em vez disso, ele preferiu tirar o maior proveito do que possuía, transformando as fraquezas de seu exército em virtudes.

Caminhões podiam ser vistos do céu, e os americanos podiam bombardeá-los. Mas os americanos não podiam bombardear linhas de suprimento que não pudessem ver. explorando seus recursos, portanto, giap usou uma vasta rede de trabalhadores braçais camponeses para transportar suprimentos nas costas. Quando chegavam a um rio, eles usavam pontes de cordas penduradas logo abaixo da superfície da água. até o final da guerra, os americanos ainda estavam tentando descobrir como o Vietnã do Norte supria seus exércitos no campo de batalha.

enquanto isso, giap desenvolvia táticas de guerrilha rápida que lhe davam um enorme potencial para interromper as linhas de suprimentos americanas. Para combater, movimentar as tropas e transportar suprimentos, os americanos usavam helicópteros, que lhes davam uma tremenda mobilidade. Mas a guerra basicamente tinha de ser travada no chão, e giap foi infinitamente inventivo ao usar a selva para neutralizar o poderio aéreo americano, desorientar a infantaria americana e camuflar suas pró-

prias tropas. ele não podia esperar vencer uma batalha campal contra o armamento superior dos estados Unidos, portanto, colocou seu esforço em ataques espetaculares, simbólicos, desmoralizadores que provariam a futilidade da guerra quando aparecessem na televisão

americana. Com o mínimo que tinha, ele criou o máximo de efeito.

exércitos que parecem ter superioridade em dinheiro, recursos e poder de fogo tendem a ser previsíveis. Confiando em seu equipamento, e não no conhecimento e na estratégia, eles ficam mentalmente preguiçosos. Quando surgem os problemas, a solução que encontram é acumular mais do que já têm. Mas não é o que você tem que lhe traz a vitória, é como você usa isso. Quando você tem menos, é naturalmente mais inventivo. a criatividade lhe dá uma vantagem sobre inimigos dependentes da tecnologia; você vai aprender mais, vai se adaptar melhor e será mais esperto do que eles. incapaz de desperdiçar seus limitados recursos, você os usará bem. O tempo será seu aliado.

se você tem menos do que seu inimigo, não se desespere. Você sempre pode inverter a situação praticando a economia perfeita. se você e seu inimigo estão em igualdade de condições, apoderar-se de mais arma-134

estratégia 8



mentos importa menos do que usar melhor o que você já tem. se você
Toda limitação tem

tem mais do que seu inimigo, combater com economia é sempre
impor-seu valor, mas uma

limitação que exija

tante. Como disse Pablo Picasso, “Mesmo sendo rico, aja como pobre.”

persistentes esforços

Os pobres são mais inventivos, e quase sempre se divertem mais,
porque *acarreta um custo*

valorizam o que têm e conhecem seus limites. Às vezes na estratégia
você *excessivo de energia.*

Quando, entretanto,

precisa ignorar sua maior força e se obrigar a obter o máximo do
mínimo.

a limitação é natural

Mesmo que você tenha a tecnologia, guerreie como o camponês.

(por exemplo, a

*isto não significa se desarmar ou deixar de explorar as vantagens que
limitação que faz a*

você possa ter em equipamentos e provisões. Na Operação tempestade
água escorrer somente

morro abaixo), ela

no Deserto, a campanha dos estados Unidos contra o iraque, em 1991,
necessariamente

os estrategistas militares americanos fizeram pleno uso de sua
tecnologia *conduz ao sucesso,*

superior, particularmente no ar, mas não dependeram disso para a
vitó-

pois então ela significa

uma economia de

ria. eles tinham aprendido a lição de sua derrocada vinte anos antes
no energia. *A energia que*

Vietnã, e suas manobras mostravam o tipo de ataques simulados e uso
da *de outro modo seria*

mobilidade associados com forças menores do tipo guerrilha. esta
combi-consumida em uma

luta vã com o objeto

nação de tecnologia avançada mais criatividade provou ser
devastadora.

aplica-se totalmente ao

guerra é um equilíbrio de fins e meios: um general talvez tenha o
benefício do assunto em

melhor plano para alcançar um determinado fim, mas se não tiver os

questão, e o sucesso está

garantido.

meios para realizá-lo, seu plano é inútil. generais sábios ao longo dos *I chIng*, China,

tempos, portanto, aprenderam a começar examinando os meios que têm C. século Viii a.C.

à mão e depois desenvolver sua estratégia a partir destas ferramentas. isso é o que fez de aníbal um brilhante estrategista: ele pensava sempre primeiro nos dados – a composição de seu próprio exército e a de seu inimigo, suas respectivas proporções de cavalaria e infantaria, o terreno, o moral de suas tropas, o clima. isso lhe daria a base não somente para seu plano de ataque, mas para os fins que desejava alcançar naquele determinado confronto. em vez de ficar trancado em um estilo de luta, como tantos generais, ele ajustava constantemente seus fins a seus meios. essa era a vantagem estratégica que ele usava sempre.

Na próxima vez em que você lançar uma campanha, tente fazer uma experiência: não pense em seus objetivos sólidos nem em seus sonhos que gostaria que fossem realidade, e não planeje sua estratégia no papel. em vez disso, pense profundamente no que você tem – as ferramentas e materiais com os quais estará trabalhando. Baseie-se não em sonhos e planos, mas na realidade: pense em suas próprias habilidades, em uma vantagem política que você possa ter, no moral de suas tropas, em como você pode usar criativamente os meios a sua disposição. em seguida, a partir desse processo, deixe que seus planos e metas floresçam. Não só suas estratégias serão mais realistas, como serão mais inventivas e eficazes. sonhar primeiro com o que você quer e depois tentar encontrar os meios para alcançá-

lo é uma receita para exaustão, desperdício e derrota.

Não confunda o barato com o econômico – exércitos fracassaram tanto gastando muito pouco quanto gastando demais. em seu ataque à turquia durante a Primeira guerra Mundial, na esperança de expulsá-la da guerra e depois atacar a alemanha pelo leste, os britânicos começaram estratégia 8

enviando uma frota para transpor o estreito de Dardanelos e se dirigir para a capital turca de Constantinopla. a frota fez bom progresso, mas, mesmo assim, depois de várias semanas, alguns navios tinham sido afundados, mais vidas do que o esperado tinham se perdido e a aventura em geral estava saindo caro. Portanto os britânicos suspenderam a campanha naval, decidindo, em vez disso, desembarcar um exército na península de galipoli e combater por terra. esse caminho parecia mais seguro e barato – mas acabou sendo um fiasco que durou um mês ao custo de milhares de vidas e, no final, não deu em nada, pois os aliados acabaram desistindo e retirando suas tropas. anos depois, foram encontrados documentos turcos que revelaram que a frota inglesa estivera à beira do sucesso: mais um ou dois dias, eles teriam atravessado e Constantinopla provavelmente teria caído. todo o curso da guerra poderia ter mudado. Mas os britânicos tinham economizado demais; no último momento, eles cerraram as mãos, preocupados com os custos. No final, o preço de tentar vencer no barato acabou sendo altíssimo.

economia perfeita, portanto, não significa armazenar recursos. isso não é economia, mas sovínice – mortal na guerra. economia perfeita significa encontrar um meio-termo justo, um nível no qual seus golpes contem, mas não o deixem esgotado. economia em excesso vai deixar você mais esgotado, pois a guerra se prolongará, seus custos aumentando, sem que você jamais consiga dar um soco de nocaute.

Várias táticas se prestam à economia no combate. Primeiro, usar a dissimulação, que custa relativamente pouco, mas pode dar ótimos resultados. Durante a segunda guerra Mundial, os aliados usaram uma série complicada de dissimulações para fazer os alemães esperarem um ataque de muitas direções diferentes, forçando-os a fazer muitas coisas ao mesmo tempo. a campanha russa de Hitler ficou muito enfraquecida pela necessidade de manter as tropas na França e nos Bálcãs, para se defender de ataques ali – ataques que nunca aconteciam. a dissimulação pode ser um grande equalizador para o lado mais fraco. sua arte inclui coleta de informações secretas, divulgação de informações erradas, e uso de propaganda para tornar a guerra impopular dentro do campo inimigo.

segundo, procurar adversários que você possa derrotar. evite inimigos que nada têm a perder – eles se esforçarão para derrubá-lo a qualquer custo. No século XIX, Otto von Bismarck desenvolveu o poder militar da Prússia nas costas de adversários mais fracos, como os dinamarqueses.

Vitórias fáceis intensificam o moral, desenvolvem sua reputação, lhe

dão motivação, e, o mais importante, não lhe custam muito.

Haverá ocasiões em que seus cálculos falharão; o que parecia ser uma campanha fácil se revelará muito difícil. Nem tudo se pode prever. Portanto, não é importante apenas escolher suas batalhas com cuidado, mas também você deve saber quando aceitar suas perdas e sair de campo. em 1971, os boxeadores Muhammad ali e Joe Frazier, ambos no auge de suas carreiras, enfrentaram-se. Foi uma luta horripilante, uma das mais exci-136

estratégia 8



tantes da história; Frazier venceu por pontos, depois de quase nocautear ali no 15º *round*. Mas ambos sofreram terrivelmente; ambos acertaram um bocado de socos. Querendo revanche, ali ganhou uma segunda luta em 1974 – outros 15 *rounds* terríveis – e venceu por pontos. Nenhum dos boxeadores ficou contente, os dois queriam um resultado mais conclusivo, então eles se enfrentaram de novo em 1975, no famoso “thrilla in Manila”. Desta vez, ali venceu por nocaute, no 14º *round*, mas nenhum dos dois foi o mesmo novamente: estas três lutas tinham exigido demais deles, abreviando suas carreiras. O orgulho e a raiva haviam surpreendido a capacidade de raciocínio. Não caia nesta armadilha; saiba quando parar. Não continue guerreando por frustração ou orgulho. Muita coisa está em jogo.

Finalmente, nada no que se refere aos humanos permanece a mesma coisa. Com o tempo, ou seus esforços tendem a se tornarem mais lentos

– um espécie de atrito se desenvolve, seja a partir de acontecimentos exteriores inesperados ou de suas próprias ações – ou um impulso o ajuda a ir para frente. Desperdiçar o que você tem vai criar atrito, baixando seu nível de energia e disposição para o combate. Você está essencialmente diminuindo seu ritmo. Lutar com economia, por outro lado, faz aumentar o impulso. Pense nisto como uma forma de encontrar seu nível – um equilíbrio perfeito entre o que você é capaz de fazer e o que tem para fazer. Quando o trabalho que você está fazendo não está acima nem abaixo de seus talentos, mas em seu nível, você não se sente exausto, nem entediado e deprimido. Você de repente tem nova energia e criatividade.

Combater com perfeita economia é como acertar nesse nível – menos

resistência em seu caminho, mais energia liberada. Por estranho que pa-reça, conhecer seus limites vai ampliá-los; tirar o maior proveito do que você tem permitirá que você tenha mais.

Imagem: O Nadador. a água oferece resistência; você só pode se mover até uma determinada velocidade. alguns nadadores batem na água, tentando usar força para gerar velocidade – mas eles só fazem ondas, criando resistência.

Outros são delicados demais, batendo as pernas tão de leve que mal se movem. Bons nadadores batem na superfície

com perfeita economia, mantendo a água diante deles lisa e nivelada. eles se movem tão rápido quanto a água lhes permite e cobrem grandes distâncias em um ritmo constante.

Autoridade: O valor de uma coisa às vezes não

está no que alguém obtém com ela, mas no

preço que alguém paga por ela – o que ela nos

custa. – *Friedrich Nietzsche (1844-1900)*

estratégia 8

137



iNVersO

Não pode haver nenhum valor em lutar sem economia, mas é sempre sensato fazer com que seu adversário desperdice ao máximo os próprios recursos. isto se consegue com a tática de bater e correr, forçando-o a 9

despender energia indo atrás de você. seduza-o para que pense que uma grande ofensiva arruinará você; depois atole essa ofensiva em uma guerra prolongada na qual ele perca tempo e recursos valiosos. Um adversário frustrado, esgotando energia em socos que não consegue dar, em breve, cometerá erros e vai se expor a um virulento contra-ataque.

Vire a Mesa

a estratégia

DO CONtra-ataQUE

Fazer o primeiro movimento – iniciando o ataque – com frequência o colocará em desvantagem: você está expondo sua estratégia e limitando suas opções. Em vez disso, descubra o poder de se conter e deixar que o outro lado mova-se primeiro, dando a você a flexibilidade para contra-atacar de qualquer ângulo. Se seus adversários são agressivos, atraia-os para um ataque surpresa que os deixará em uma posição fraca. Aprenda a usar a impaciência deles, a ansiedade para pegar você como uma forma de desequilibrá-

los e derrubá-los. Em momentos difíceis não se desespere ou recue: qualquer situação pode ser invertida. Se você aprender a se conter, esperando o momento certo para lançar um inesperado contra-ataque, fragilidade pode se tornar força.

138

estratégia 8



9

Vire a Mesa

a estratégia

DO CONtra-ataQUE

Fazer o primeiro movimento – iniciando o ataque – com frequência o colocará em desvantagem: você está expondo sua estratégia e limitando suas opções. Em vez disso, descubra o poder de se conter e deixar que o outro lado mova-se primeiro, dando a você a flexibilidade para contra-atacar de qualquer ângulo. Se seus adversários são agressivos, atraia-os para um ataque surpresa que os deixará em uma posição fraca. Aprenda a usar a impaciência deles, a ansiedade para pegar você como uma forma de desequilibrá-

los e derrubá-los. Em momentos difíceis não se desespere ou recue: qualquer situação pode ser invertida. Se você aprender a se conter, esperando o momento certo para lançar um inesperado contra-ataque, fragilidade pode se tornar força.

A técnica de “concordar

agressÃO DisFarÇaDa

com” as expectativas

em setembro de 1805, Napoleão Bonaparte enfrentou a maior crise em
e desejos do inimigo

requer primeiro que se

sua carreira até então: Áustria e Rússia haviam se aliado contra ele. ao
determine no que ele

sul, as tropas austríacas estavam atacando os soldados franceses que
ocupa e o que quer,

pavam o norte da Itália; a leste, o general austríaco Karl Mack entrava
na *depois aparentemente*

Bavária liderando uma grande força. Um exército de considerável
tamanho concordar com ele até

que a situação possa ser

nho, sob o comando do general Mikhail Kutusov, estava a caminho
para *explorada: Definição:*

se juntar ao de Mack, e esta força aliada, uma vez fundida e
expandida, *quando o inimigo*

seguiria para a França. a leste de Viena, mais tropas russas e
austríacas *quer alguma coisa e*

você concede, chama-

aguardavam para ser distribuídas em formação de combate onde fosse
se *“concordar com”...*

necessário. Os exércitos de Napoleão ficaram reduzidos a uma
proporção *Em geral, quando*

de dois para um.

se opor a alguma

coisa simplesmente a

O plano de Napoleão era tentar derrotar um por um todos os exércitos solidificados, é melhor

ter aliados, usando suas unidades menores, porém com maior mobilidade-concordar a fim de levá-

los, para combatê-los antes que pudessem unir forças. enquanto reservava *los a cometer erros. Se o*

inimigo quer avançar,

tropas suficientes para produzir um impasse na Itália, ele atacou a Bavária *seja totalmente flexível*

antes que Kutusov chegasse e forçou a vergonhosa rendição de Mack em *e exiba fraqueza para*

Ulm, quase sem nenhum tiro disparado (ver capítulo 6). esta vitória sem *induzir um avanço. Se*

o inimigo quer recuar,

derramamento de sangue foi uma obra-prima, mas para explorá-la ao *disperse e abra uma*

máximo Napoleão precisava alcançar Kutusov antes que o general russo *rota de fuga para sua*

pudesse ser reforçado por mais tropas russas ou austríacas. Com essa *final-retirada. Se o inimigo*

conta com uma linha

de defesa, Napoleão enviou o grosso de seu exército para o leste, em *direção de frente forte, coloque*

a Viena, esperando encurralar as forças russas em retirada. Mas a *perde-suas próprias linhas de*

guerra se meteu em um atoleiro: o tempo estava ruim, as tropas francesas *frente mais distante,*

estavam cansadas, seus marechais cometiam erros e, o mais importante, *assumindo uma firme*

postura defensiva

o ardiloso Kutusov era mais esperto na retirada no que do ataque.
Conse-a fim de observar a

guindo despistar os franceses, ele chegou à cidade de Olmütz, a
noroeste *arrogância dele*.

de Viena, onde as forças austro-russas estavam estacionadas.

Se o inimigo confia em

seu próprio e enorme

agora a situação se inverteu: de repente era Napoleão que estava
poder, finja respeitá-

em grave perigo. a força de suas tropas era a mobilidade;
relativamente *lo, porém, faça seus*

pequenas, elas eram individualmente vulneráveis e funcionavam
melhor *planos enquanto espera*

que ele relaxe. Faça-o

quando operavam próximas umas das outras o suficiente para
chegarem *avançar e cubra-o,*

rápido com ajuda. agora elas estavam dispersas em uma longa linha
de *solte-o e o capture.*

Munique até Viena, que Napoleão havia tomado depois de sua vitória
Explore a arrogância

dele, lute com a falta de

sobre Mack em Ulm. Os homens estavam famintos, cansados e havia
es-firmeza dele.

cassez de suprimentos. Os austríacos combatendo os franceses no
norte da Itália haviam desistido da batalha ali e estavam em retirada –
mas isso texto da dinastia

Ming, do século

os colocava dirigindo-se para o noroeste, representando uma ameaça
ao XVii, citado em *the*

flanco sul de Napoleão. ao norte, os prussianos, vendo Napoleão em di-tao of spycraft,

ficuldades, estavam considerando se unir à aliança. se isso acontecesse, ralph D. sawyer

eles poderiam causar um estrago nas linhas extensas de comunicação e suprimentos de Napoleão – e os dois exércitos movendo-se do norte e do sul poderiam esmagá-lo até a morte.

as opções de Napoleão eram terríveis. Continuar a perseguição a Kutusov estenderia ainda mais suas linhas. além disso, os russos e austrí-

140

estratégia 9



acos eram agora 90 mil homens e estavam em uma excelente posição em *Uma transição rápida e*

Olmutz. Ficar parado, por outro lado, era arriscar ser lentamente engoli-poderosa para o ataque

– *a espada reluzente da*

do por exércitos de todos os lados. a retirada parecia ser a única solução, *vingança – é o momento*

e foi isso que seus generais aconselharam, mas com o tempo piorando *mais brilhante da*

(era meados de novembro) e o inimigo com certeza importunando-o, *defesa.*

isso sairia caro também. e a retirada significaria que sua vitória em Ulm Carl von

Clausewitz,

tinha sido desperdiçada – um tremendo golpe no moral de seus homens.

1780-1831

isso praticamente convidaria os prussianos a entrarem na guerra, e os ingleses, seus inimigos, vendo-o vulnerável, talvez chegassem até a invadir a França. Qualquer caminho que ele escolhesse parecia levar ao desastre.

Durante vários dias ele ficou mergulhado em seus pensamentos, ignorando seus conselheiros e consultando mapas.

enquanto isso, em Olmutz, os líderes austríacos e russos – entre eles o imperador Francisco i da Áustria e o jovem czar alexandre i – observavam os movimentos de Napoleão com intensa curiosidade e excitação.

eles o tinham onde queriam que ficasse; certamente seriam capazes de compensar o desastre em Ulm.

No dia 25 de novembro, batedores aliados relataram que Napoleão havia movido uma grande parte de seu exército para austerlitz, a meio caminho entre Viena e Olmutz. ali parecia que suas forças estavam ocupando o outeiro de Pratzen, uma posição que indicaria preparação para batalha. Mas Napoleão tinha apenas uns 50 mil homens com ele; era quase a metade do que tenham seus adversários. Que esperanças ele tinha de enfrentar os aliados? Mesmo assim, no dia 27 de novembro, Francisco i ofereceu-lhe um armistício. Napoleão era formidável e, mesmo nesta desvantagem, lutar contra ele era arriscado. Na verdade, Francisco também estava tentando se dar um tempo para cercar totalmente o exército francês, mas nenhum dos generais da aliança achava que Napoleão cairia nesse truque.

Para sua surpresa, entretanto, Napoleão parecia ansioso para entrar em acordo. De repente, o czar e seus generais tiveram outra ideia: ele estava em pânico, agarrando-se a qualquer coisa como tábua de salvação.

essa suspeita pareceu se confirmar quase de imediato, quando, em 29 de novembro, Napoleão abandonou o outeiro de Pratzen quase tão rápido quanto o havia tomado, assumindo uma posição a oeste e repetidamente reposicionando sua cavalaria. ele parecia totalmente confuso. No dia seguinte, solicitou um encontro com o próprio czar. Mas o czar mandou um emissário, que voltou com a notícia de que Napoleão não conseguira disfarçar seu medo e sua dúvida. ele parecia nervoso, emotivo, até tres-loucado. as condições do emissário para o armistício tinham sido duras, e embora Napoleão não concordasse com elas, havia escutado sem dizer nada, parecendo humilhado, intimidado até. isto foi música para os ouvidos do jovem czar, que

estava impaciente por seu primeiro encontro com Napoleão. estava cansado de esperar.

ao abandonar o outeiro de Pratzen, Napoleão parecia ter se colocado em uma posição vulnerável: suas linhas ao sul estavam fracas e sua rota estratégica 9

141



Uma súbita inspiração

de retirada, a sudoeste em direção a Viena, estava exposta. Um exército *veio a William (na*

aliado poderia tomar o outeiro de Pratzen, girar ao sul para abrir cami-Batalha de Hastings,

nho por esse ponto fraco nas linhas dele e interceptar sua retirada, depois 1066 d.C.), *sugerida*

pelo desastre que

voltar-se de novo para o norte a fim de cercar seu exército e destruí-lo.

acontecera com os

Por que esperar? Jamais haveria outra chance melhor. O czar alexandre *ingleses logo no primeiro*

e seus generais mais jovens prevaleceram sobre o hesitante imperador *conflito. Ele decidiu*

tentar o expediente de

austriaco e lançaram o ataque.

uma fuga simulada,

ele começou cedo, na manhã do dia 2 de dezembro. enquanto duas *um* *estratagema*

divisões menores enfrentavam os franceses pelo norte, impedindo-os de *desconhecido pelos*

sair do lugar, uma sucessão de soldados russos e austríacos movia-se

em di-bretões e normandos

em épocas anteriores.

reção ao outeiro de Pratzen, tomava-o, depois girava para o sul,
mirando *Por ordem sua, uma*

o ponto fraco francês. embora encontrassem resistência do inimigo em
parte considerável

número inferior, eles rapidamente avançaram e logo conseguiram
tomar *dos assaltantes, de*

repente, deu meia-volta

as posições-chaves que lhes permitiram virar para o norte e cercar
Napo-e se retirou em aparente

leão. Mas às nove horas da manhã, quando as últimas tropas da
aliança *desordem. Os ingleses*

(cerca de 60 mil homens ao todo) subiram o outeiro e se dirigiram
para o *pensaram, com mais*

sul, os comandantes aliados receberam a notícia de que algo
inesperado *desculpas nesta ocasião*

do que na última,

estava para acontecer: uma grande força francesa, invisível para eles
do *que o inimigo estava*

outro lado do outeiro de Pratzen, estava de repente seguindo para o
leste, *mesmo expulso e, pela*

direto para a cidade de Pratzen propriamente dita e o centro das
linhas *segunda vez, uma*

grande quantidade deles

aliadas.

rompeu a linha e correu

Kutusov viu o perigo: os aliados tinham avançado tantos homens pela
atrás dos esquadrões em

brecha nas linhas francesas que deixaram seu próprio centro exposto.
ele *retirada. Quando já*

tentou chamar de volta as últimas tropas que seguiam para o sul, mas
já *tinham descido bastante*

a rampa, William

era tarde. Às 11 horas da manhã, os franceses haviam retomado o
outeiro.

repetiu seu procedimento

Pior, as tropas francesas tinham aparecido do sudoeste para reforçar a
anterior. A porção

posição ao sul e impedir os aliados de cercarem os franceses. tudo
tinha *intacta de seu exército*

atacou os flancos dos

virado ao contrário. atravessando a cidade de Pratzen, os franceses
agora *perseguidores, enquanto*

estavam passando pelo centro aliado e rapidamente movendo-se para
in-aqueles que haviam

terceptar a retirada das tropas aliadas ao sul.

simulado a fuga deram

Cada parte do exército do exército aliado – norte, centro e sul – es-a
volta e os atacaram

de frente. O resultado

tava agora efetivamente isolada das outras. Os russos no extremo sul
ten-foi novamente uma

tavam recuar mais para o sul, porém milhares deles perderam suas
vidas *conclusão precipitada:*

nos lagos e pântanos congelados no meio do caminho. Às cinco horas
da *os homens desordenados*

do Fyrd foram cortados

tarde, a rota estava completa, e fez-se uma trégua. O exército austro-russo *em pedaços, e poucos*

havia sofrido baixas terríveis, muito mais do que os franceses. a derro-ou nenhum escaparam

ta era tão grande que a aliança sofreu um colapso; a campanha estava *para se reunirem de*

terminada. De algum modo Napoleão havia extraído vitória da derrota.

novo a seus camaradas

no outeiro.

austerlitz foi o grande triunfo de sua carreira.

hstory of the art

of War In the MIddle

interpretação

ages, sir Charles

Oman, 1898

Na crise que levou à Batalha de austerlitz, os conselheiros e marechais de Napoleão tinham pensado apenas em retirada. Às vezes é melhor, eles acreditavam, aceitar um revés de boa vontade e ficar na defensiva. Do outro lado estavam o czar e os aliados, que tinham Napoleão como fraco. esperas-sem para cercá-lo ou o atacassem logo, eles estavam na ofensiva.

142

estratégia 9



No meio, ficava Napoleão, que como um estrategista estava muito *Quando o inimigo se vê*

acima tanto de seus próprios conselheiros como de seus marechais, por *em uma situação difícil*

e quer nos envolver em

um lado, e do czar e os generais da aliança, de outro. sua superioridade *uma batalha decisiva,*

estava na fluidez de seu pensamento: ele não concebia a guerra em ter-espere; quando fugir

mos mutuamente exclusivos de defesa e ofensa. em sua cabeça, elas esta-

é vantajoso para o

inimigo, mas não para

vam inextricavelmente associadas: uma posição defensiva era a maneira *nós, espere; quando é*

perfeita para disfarçar uma manobra ofensiva, um contra-ataque; uma *conveniente permanecer*

manobra ofensiva muitas vezes era a melhor maneira de defender uma *parado e quem se mover*

posição fraca. O que Napoleão orquestrou em austerlitz não foi retirada *primeiro fica em perigo,*

espere; quando dois

nem ataque, mas algo muito mais sutil e criativo; ele fundiu defesa e ofen-inimigos se envolvem em

siva para armar a armadilha perfeita.

uma luta que resultará

Primeiro, tendo tomado Viena, Napoleão avançou para austerlitz, *em derrota ou morte,*

espere; quando as

aparentemente tomando a ofensiva. isso surpreendeu austríacos e russos, *forças inimigas, embora*

mesmo que eles ainda estivessem em número superior a ele. em seguida, *numerosas, sofrem de*

ele recuou e adotou a posição defensiva; depois ele pareceu oscilar entre *desconfiança e tendem*

a tramar umas contras

ofensiva e defensiva, dando toda a aparência de confusão. em seu en-
as outras, espere;

contro com o emissário do czar, ele parecia confuso, tanto pessoal
como *quando o comandante*

estrategicamente. era tudo teatro, encenado por Napoleão para se
fazer *inimigo, embora sábio, é*

prejudicado por alguns

de fraco e vulnerável, convidando ao ataque.

de seus colegas, espere.

estas manobras iludiram os aliados fazendo-os esquecer a prudência,
the Wiles of War: 36

atacar Napoleão com total abandono e, com isso, ficando expostos. a
Military strategies

from ancient china,

posição defensiva deles em Olmutz era tão forte e dominante que só
seu traduzido para

abandono a arruinaria, e foi isso exatamente que Napoleão os induziu
o inglês por sun

a fazer. em seguida, em vez de se defender do ataque precipitado, de
Haichen , 1991

repente passou ele mesmo para a ofensiva, o contra-ataque. assim ele
alterou a dinâmica da batalha não só física como psicologicamente:
quando um exército no ataque tem de ficar na defensiva de repente,
seu ânimo esmorece. e realmente as tropas da aliança entraram em
pânico, recuando até os lagos congelados que Napoleão pretendia o
tempo todo que fossem o cemitério deles.

a maioria de nós sabe jogar apenas na ofensiva ou na defensiva. Ou
entramos no modo de ataque, partindo para cima de nossos alvos em
um impulso desesperado de conseguir o que queremos, ou tentamos

furiolosamente evitar o conflito e, se ele nos é imposto, afastar nossos inimigos da melhor forma possível. Nenhuma das duas abordagens funciona quando se exclui a outra. tornando a ofensiva nossa regra, criamos inimigos e arriscamos agir precipitadamente e perder o controle de nosso próprio comportamento; mas ficar sempre na defensiva nos deixa encurralados, torna-se um mau hábito. em qualquer um dos casos somos previsíveis.

em vez disso, considere a terceira opção: o estilo de Napoleão. Às vezes você parece estar vulnerável e na defensiva, fazendo seus adversá-

rios desconsiderá-lo como uma ameaça, fazendo-os baixarem a guarda.

No momento certo e quando perceber uma brecha, você passa para o ataque. sua agressão deve ser controlada e sua fragilidade, uma manobra para disfarçar suas intenções. em um momento perigoso, quando aqueles estratégia 9

143



Estes dois importantes

a sua volta veem apenas a ruína e a necessidade de recuar, é aí que você *princípios práticos*

fareja uma oportunidade. Fingindo-se de fraco você pode seduzir seus *estão especificamente*

relacionados ao valor

inimigos agressivos a atacá-lo a pleno vapor. em seguida, pegue-os de surtático atribuído à

presa passando para a ofensiva quando eles menos esperam. Misturando *personalidade do*

ofensiva com defesa deste modo fluido, você ficará um passo à frente de *adversário em combate.*

seus adversários inflexíveis. Os melhores golpes são aqueles que eles não *Segundo o princípio*

prático unilateral,

veem se aproximar.

a personalidade

do adversário era

considerada o alvo

primário de um ataque

Por mais desesperadoras que sejam a situação e as circunstâncias, não se ou contra-ataque, com

desespere. Quando houver o que temer, não tema. Quando cercado de perigos, não o propósito de total ou

tema nenhum deles. Quando sem recursos, confie na engenhosidade. Quando parcial subjugação.

De acordo com o

surpreendido, pegue o próprio inimigo de surpresa.

princípio prático

– Sun Tzu, a arte da guerra (século IV a.C.) bilateral, por outro

lado, a personalidade

do adversário era vista

não apenas como um

JiU-JítsU

alvo, mas também (e por

em 1920, o Partido Democrata indicou o governador de Ohio, James Cox, certos mestres bujutsu,

principalmente) como

como seu candidato para a sucessão do presidente Woodrow Wilson, que um instrumento – ou

se aposentava. ao mesmo tempo, nomeou Franklin Delano roosevelt,

de seja, como o vetor

38 anos, como seu vice-presidente. roosevelt havia servido como secretário-

relutante, mas, não

obstante, útil, de sua

rio assistente da marinha de Wilson; mais importante, ele era primo de *própria subjugação...*

theodore roosevelt, ainda muito popular depois de sua presidência na *É o princípio bilateral*

primeira década do século.

que parece representar

O indicado republicano era Warren g. Harding, e a campanha foi *uma diferenciação*

tática entre o bujutsu

uma experiência estafante. Os republicanos tinham muito dinheiro; eles *japonês e as artes*

evitavam falar de problemas e jogavam com a imagem sociável de Har-marciais do Ocidente.

ding. Cox e roosevelt responderam aos republicanos partindo para uma *Lafcadio Hearn, por*

exemplo, considerava

vigorosa ofensiva, baseando sua campanha em um único tema de Wil-este princípio “uma ideia

son: a participação na Liga das Nações, que, eles esperavam, traria paz *unicamente oriental”,*

e prosperidade. roosevelt fazia campanha por todo o país, fazendo um *perguntando,*

“Que mente ocidental

discurso após o outro – a ideia era enfrentar o dinheiro dos

republicanos *poderia ter elaborado este*

com o simples esforço. Mas a corrida foi um desastre: Harding ganhou a *estranho ensinamento;*

presidência em uma das vitórias mais esmagadoras da história eleitoral *jamaís opor força à*

força, mas apenas

americana.

dirigir e utilizar o poder

No ano seguinte, roosevelt foi acometido de poliomielite e perdeu o *do ataque; derrubar o*

uso das pernas. Chegando logo depois da desastrosa campanha de 1920, *inimigo unicamente*

por sua própria força

sua doença marcou um momento decisivo em sua vida: tomando cons-

– *vencê-lo unicamente*

ciência de repente de sua fragilidade física e de sua mortalidade, ele se *pelos próprios esforços*

retraiu para dentro de si mesmo e fez uma reavaliação. O mundo da po-dele?” (Smith, 128)...

Takuan, escrevendo

lítica era corrupto e violento. Para vencer uma eleição, as pessoas *fariam sobre a arte da esgrima*

qualquer coisa, submetendo-se a todos os tipos de ataques pessoais. O

em particular, refere-se

funcionário público movendo-se nesse mundo estava sob pressão para *ser ao valor estratégico do*

tão inescrupuloso quanto todo mundo e sobreviver da melhor maneira *princípio bilateral do*

contra-ataque

possível – mas essa abordagem não servia para roosevelt pessoalmente
e 144

estratégia 9



exigia demais dele fisicamente. ele decidiu criar um estilo político
dife-contra um adversário,

rente, um estilo que o separaria da turba e lhe daria sempre vantagem.

quando aconselhou a

seu aluno a “usar seu

em 1932, depois de um período como governador de Nova York,
ataque contra si mesmo.

roosevelt concorreu a candidato pelos democratas para a presidência
da *Depois, a espada dele,*

república contra o titular republicano, Herbert Hoover. O país estava
em *que tinha a intenção*

de matar você, se torna

meio à Depressão e Hoover parecia incapaz de lidar com ela. Diante
da *a sua espada e a arma*

fragilidade de seus antecedentes, ficar na defensiva era difícil e, como
os *cairá sobre o próprio*

democratas em 1920, ele continuou vigorosamente na ofensiva,
atacan-adversário. Na filosofia

do roosevelt como um socialista. roosevelt por sua vez viajava pelo
país, *Zen isto é conhecido*

como “tomar a lança do

falando sobre suas ideias para tirar os estados Unidos da Depressão.
ele *inimigo e usá-la como*

não dava muitos detalhes, nem reagia diretamente aos ataques de

Hoover *arma para matá-lo*”

– mas irradiava confiança e habilidade. Hoover, enquanto isso, parecia
(Suzuki, 96)

As antigas escolas de

estridente e agressivo. a Depressão provavelmente o teria condenado à
jiu-jítsu foram muito

derrota não importava o que ele fizesse, mas ele perdeu por uma
margem enfáticas nesse ponto...

muito maior do que esperava: o tamanho da vitória de roosevelt –
quase Jiu-jítsu (literalmente

“arte delicada”),

um triunfo eleitoral – surpreendeu todo mundo.

como seu nome sugere,

Nas semanas seguintes à eleição, roosevelt basicamente se escondeu
baseia-se no princípio

do olhar público. aos poucos seus inimigos da direita começaram a
usar de se opor delicadeza ou

elasticidade à dureza ou

sua ausência para atacá-lo, circulando especulações de que ele não
esta-rigidez. Seu segredo está

va preparado para o desafio do cargo. as críticas se tornaram
mordazes em manter o corpo cheio

e agressivas. No dia da posse, entretanto, roosevelt fez um discurso in-
de ch'i , com elasticidade

nos próprios membros,

flamado, e em seus primeiros dias no poder, agora conhecidos como
os e em estar sempre alerta

“Cem Dias”, ele mudou da aparência de inatividade para uma
poderosa para reverter a força

ofensiva, acelerando a legislação que fez o país sentir como se finalmente *do inimigo para sua*

própria vantagem

alguma coisa estava sendo feita. O apedrejamento acabou.

empregando o mínimo

Durante os anos seguintes, este padrão se repetiu várias vezes. roo-da própria força

sevelt enfrentaria resistência: o supremo tribunal, por exemplo, der-muscular.

rubaria seus programas, e inimigos de todos os lados (o senador Huey *segredos dos saMUrals*,

Oscar ratti e adele

Long e o líder trabalhista John L. Lewis de esquerda, o padre Charles Westbrook, 1973

Coughlin e ricos homens de negócios da direita) lançariam campanhas hostis pela imprensa. roosevelt se retraía, cedendo aos holofotes. em sua ausência, os ataques pareciam se acelerar e seus conselheiros entravam em pânico – mas roosevelt estava só dando um tempo. No final, ele sabia, as pessoas se cansariam desses ataques e acusações sem fim, principalmente porque, ao se recusar a responder ele os tornava inevitavelmente unilaterais. Depois – em geral um ou dois meses antes da época das eleições – ele partia para a ofensiva, defendendo sua ficha e atacando seus adversários de repente e com vigor suficiente para pegá-

los desprevenidos. O senso de oportunidade também surpreendia o público, chamando as atenções para ele.

Nos períodos em que roosevelt ficava em silêncio, os ataques de seus adversários cresciam cada vez mais estridentes – mas isso só lhe dava material para usar mais tarde, aproveitando-se da histeria deles para fazê-los parecerem ridículos. O exemplo mais famoso disto aconteceu em 1944, quando o candidato republicano para a presidência, thomas Dewey, lan-estratégia 9

Para empreender

cou uma série de ataques pessoais a roosevelt, questionando as atividades *operações militares*,

de sua mulher, seus filhos e até de seu cachorro, o terrier escocês Fala, a o *exército deve*

preferir imobilidade a

quem Dewey acusava de ser mimado à custa do contribuinte. roosevelt *movimento. Ele não*

contrapôs em um discurso de campanha,

revela nenhuma forma

quando parado, mas

Os líderes republicanos não se contentam em atacar pessoalmente a *expõe sua forma em*

movimento. Quando

mim – ou a meus filhos –, eles agora incluem meu cachorrinho, Fala.

um movimento

ao contrário dos membros de minha família, Fala se ressentia com isso.

precipitado leva à

Quando ele soube que os autores de ficção republicanos tinham in-
exposição da forma do

exército, ele cairá vítima

ventado uma história de que eu o havia esquecido em uma ilha das *do*
inimigo. Se não fosse

aleutas e mandado um destróier de volta para buscá-lo – a um custo o
movimento, o tigre e

para os contribuintes de 2 ou 3, ou 8 ou 20 milhões de dólares – sua o
leopardo não cairiam

em armadilhas, o veado

alma escocesa ficou furiosa. Desde então ele não é mais o mesmo.

não cairia no laço, os

estou acostumado a escutar falsidades maliciosas a meu respeito, mas
pássaros não seriam

acho que tenho o direito de contestar declarações difamatórias sobre
apanhados na rede, e

os peixes e tartarugas

meu cachorro.

não morderiam anzóis.

Todos estes animais

engraçadíssimo, o discurso foi também impiedosamente eficaz. e como
tornam-se presas do

homem por causa de seu

seus adversários poderiam responder, se ele citava de volta as próprias
movimento. Portanto,

palavras que eles haviam usado? anos após ano, os adversários de
roose-o homem sábio tem a

velt ficaram exaustos atacando-o, marcando ponto quando isso não
tinha quietude em alta estima.

Ao se manter parado,

nenhuma importância e perdendo para ele uma eleição após outra fra-
ele pode espalhar

gorosamente.

temeridade e enfrentar

o inimigo temerário.

interpretação

Quando o inimigo

expuser uma forma

roosevelt não suportava se sentir encurralado, não ter opções. isto em *vulnerável, aproveite*

parte era devido a sua natureza flexível; ele preferia curvar-se às *circuns-a oportunidade para*

tâncias, mudar de direção sem esforço conforme necessário. tinha ori-
subjugá-lo. O Book

of Master Weilliao

gem também em suas limitações físicas – ele detestava se sentir
confinado *observa, “O exército*

e impotente. Desde o início, quando roosevelt fazia campanha no
usual *conquista a vitória*

estilo agressivo dos políticos americanos, defendendo sua causa e ata-
com a imobilidade!”

Na verdade, o exército

cando seus adversários, ele se sentia desesperadamente constrangido.
a *não deveria se mover*

experiência lhe ensinou o poder de recuar. agora ele deixava seus ad-
sem pensar bem,

versários fazerem o primeiro movimento; seja atacando-o ou
detalhando *muito menos agir com*

imprudência.

suas próprias posições, eles se exporiam, dando-lhe aberturas para
usar *the Wiles of War: 36*

suas próprias palavras contra eles depois. ao se calar sob seus ataques,
ele *Military strategies*

os instigava a ir longe demais (nada é mais irritante do que atacar
alguém *from ancient china,*

traduzido Para

e não obter resposta) e acabar estridentes e irracionais, o que soava

mal o inglês por sun

com o público. Uma vez que sua própria agressão os tornara vulneráveis, Haichen , 1991

roosevelt surgia para a matança.

O estilo de roosevelt pode ser comparado ao jiu-jítsu, a arte japonesa da autodefesa. No jiu-jítsu o lutador atrai seus adversários permanecendo calmo e paciente, fazendo-os dar o primeiro passo agressivo. Quando eles atacam o lutador e o golpeiam ou agarram – seja empurrando-o ou puxando-o – o lutador se move com eles, usando sua força contra eles.

146

estratégia 9



Quando ele habilmente dá um passo à frente ou atrás no momento certo, a arMaDiLHa

a força do próprio impulso deles os desequilibra: muitas vezes eles na re-DO eFaLaNte

Leitão e Pooh caíram

alidade caem e, mesmo que não caiam, ficam vulneráveis a um contragol-em um Buraco no

pe. a agressão deles se torna sua fraqueza, pois ela os obriga a um óbvio *Chão da Floresta*.

ataque, expondo sua estratégia e ficando difícil parar.

Eles Concordaram

Na política, o estilo jiu-jítsu produz benefícios sem fim. ele lhe dá a *que é Realmente uma*

Armadilha de Efalante,

habilidade para lutar sem parecer agressivo. ele economiza energia, pois *o que deixa Leitão*

seus adversários se cansam enquanto você não se desgasta. e ele amplia *Nervoso. Ele imagina*

suas opções, permitindo que você se baseie no que eles lhe dão.

que um Efalante

Aterrissou Ali Perto:

a agressão é ilusória: ela oculta inerentemente a fraqueza. agressor-Efalante (triunfante):

res não conseguem controlar suas emoções. eles não conseguem esperar

“Ho-ho!”

pelo momento certo, não podem tentar diferentes abordagens, não con-Leitão (fazendo de conta

seguem parar para pensar como pegar seus inimigos de surpresa. Nessa *que não é nada*):

“Tra-la-la, tra-la-la.”

primeira onda de agressão, eles parecem fortes, mas quanto mais tempo *Efalante (surpreso, e*

dura seu ataque, mais claras se tornam sua fraqueza e sua insegurança *meio inseguro*):

subjacentes. é fácil ceder à impaciência e fazer o primeiro movimento,

“Ho-ho!”

Leitão (mais à vontade

mas existe mais força no recuo, deixando que a outra pessoa faça o jogo.

ainda): “Tu-rum,

essa força interior quase sempre prevalecerá sobre a agressão exterior.

tu-rum.”

O tempo está a seu lado. torne seus contra-ataques rápidos e repen-

Efalante (começando a

tinhas – como o gato que vem de mansinho sobre patinhas acolchoadas dizer *Ho-ho e fingindo*

meio constrangido que

para, de repente, pular sobre sua presa. Faça com que o jiu-jítsu seja seu *é tosse*): “*H’r’m! O que*

estilo em quase tudo que você fizer: seu jeito de responder à agressão no *é isso?*”

dia a dia, seu modo de enfrentar as circunstâncias. Deixe que as coisas *Leitão (surpreso)*; “*Alô!*

É uma armadilha que

aconteçam, economizando um tempo e uma energia valiosos para aque-eu fiz, e estou esperando

les breves momentos em que você explode no contra-ataque.

que um Efalante caia

nela.”

A melhor estratégia na guerra é adiar operações

Efalante (muito

desapontado): “*Ah!*”

até que a desintegração moral do inimigo torne o golpe mortal (depois de um longo

tanto possível como fácil.

silêncio) “*Tem certeza?*”

Leitão: “*Sim*”.

– *Vladimir Lenin (1870-1924)*

Efalante: “*Ah!*”

(nervoso): “*Eu – eu*

pensei que era uma

CHaVes Para a gUerra

armadilha que eu fiz

para apanhar Leitões.”

Milhares de anos atrás, no alvorecer da história militar, vários estrategis-Leitão (surpreso):

tas em diferentes culturas notaram um fenômeno peculiar: na batalha, o

“Ah, não!”

lado que estava na defensiva com frequência vencia no final. Parecia haver *Efalante*: *“Oh!”*

várias razões para isto. Primeiro, quando o agressor partia para o ataque, (*desculpando-se*): *“Eu...*

devo ter entendido mal,

ele não tinha mais surpresas em estoque – o que se defendia podia ver cla-então.”

ramente a estratégia do outro e se proteger. segundo, se o que estava na *Leitão*: *“Acho que*

defensiva pudesse de algum modo devolver este ataque inicial, o agressor *sim*.” (*polidamente*):

“Me desculpe.” (e sai

ficaria em uma posição fraca; seu exército ficava desorganizado e exausto.

cantarolando)

(é preciso mais energia para conquistar uma terra do que para conservá-

Efalante: *“Ora, ora –*

la.) se os que se defendiam pudessem tirar partido desta fragilidade para *eu – ora. Acho melhor*

desfechar um contragolpe, em geral eles forçariam o agressor a recuar.

eu voltar?”

Leitão (olhando para

Com base nestas observações, a arte do contra-ataque foi desenvolvida (despreocupado):

da. seus princípios básicos eram deixar o inimigo fazer o primeiro movimento.

“Você precisa? Bem, se

estratégia 9

147



vir Christopher Robin

mento, atraindo-o ativamente para um ataque agressivo que gastaria sua *por aí, poderia lhe dizer*

energia e desequilibraria suas linhas, depois tirar vantagem da fraqueza e *que eu preciso dele?”*

desorganização dele. esta arte foi aprimorada por teóricos como *sun tzu Efalante (querendo*

agradar): “Certamente!

e praticada à perfeição por líderes como Felipe da Macedônia.

Certamente!” (ele sai

O contra-ataque é, de fato, a origem da moderna estratégia. O primeiro (correndo).

meio exemplo real de uma abordagem indireta à guerra, ele representa *Pooh (que não ia estar*

lá, mas descobrimos que

uma grande evolução do pensamento: em vez de ser brutal e direto, o *não podemos passar*

contra-ataque é sutil e enganador, usando a energia e a agressão do inimi-sem ele): “Oh, Leitão,

go para provocar sua queda. embora seja uma das mais antigas e básicas *como você é corajoso e*

estratégias na guerra, ela continua sendo de muitas maneiras a mais efi-esperto!”

Leitão (com modéstia);

caz e tem se mostrado altamente adaptável às condições modernas. Foi a

“*Nada disso, Pooh*”.

estratégia preferida de Napoleão Bonaparte, t. e. Lawrence, erwin rom-

(E, então, quando

mel e Mao tsé-tung.

Christopher Robin

chega, Leitão pode lhe

O princípio do contra-ataque é infinitamente aplicável a qualquer *contar tudo sobre isso.)*

ambiente competitivo ou forma de conflito, visto estar baseado em certas *the hoUse at pooh*

verdades da natureza humana. somos criaturas inerentemente impacien-corner, a. a. Milne,

tes. achamos difícil esperar; queremos nossos desejos satisfeitos o mais 1928

rápido possível. esta é uma tremenda fraqueza, pois significa que em qualquer situação nós, com frequência, nos envolvemos sem pensar muito bem. ao atacarmos de frente, limitamos nossas opções e nos metemos em confusão. Paciência, por outro lado, principalmente na guerra, paga *A noção de* ilimitados dividendos: ela nos permite farejar oportunidades, programar

“*contagante*”

o contra-ataque que irá pegar o inimigo de surpresa. a pessoa que sabe (utsuraseru) *se aplica*

parar e esperar pelo momento certo para agir quase sempre terá uma *a muitas coisas: bocejar*

e cochilar, por exemplo.

vantagem sobre aquelas que cedem a sua natural impaciência.

O tempo também pode

O primeiro passo para dominar o contra-ataque é dominar a si mesmo “contagante”.

mo e, principalmente, a tendência a se exaltar em conflito. Quando o *Em uma batalha em*

larga escala, quando o

grande jogador de beisebol ted Williams participou das principais ligas *inimigo estiver inquieto*

com o Boston red sox, ele olhou ao redor. agora ele fazia parte de uma *e tentado a chegar a*

elite – os melhores batedores do país. todos tinham boa visão, reflexos *rá-*

uma rápida conclusão,

pidos e braços fortes, mas relativamente poucos podiam controlar sua *im-não preste atenção.*

Em vez disso, procure

paciência na base – e os arremessadores se aproveitavam dessa *fraqueza, fingir que você está*

fazendo-os bater no arremesso errado. William se destacou e ficou *sendo calmo, tranquilo e sem*

talvez o maior autêntico batedor da história do beisebol, ao desenvolver *nenhuma necessidade*

urgente de encerrar a

ver sua paciência e um tipo de contra-ataque: ele esperava, e continuava *batalha. O inimigo*

esperando, pelo melhor arremesso para bater. Bons arremessadores são *então será afetado por*

mestres em fazer um batedor se sentir frustrado e emotivo, mas Williams *sua atitude calma e*

não mordida a isca: não importa o que eles fizessem, ele esperava pelo *descontraída e ficará*

menos atento. Quando

arremesso que fosse certo para ele. De fato, ele inverteu a situação; devi-este “contágio” ocorrer,

do a sua habilidade para esperar, era o arremessador, não Williams, que *execute rapidamente*

acabava impaciente e fazendo o arremesso errado.

um forte ataque para

derrotar o inimigo...

Quando você aprende a ter paciência, suas opções de repente se ampliam. Existe também um

plano. em vez de se desgastar em guerrinhas, você pode economizar sua *conceito chamado*

energia para o momento certo, tirar vantagem dos erros dos outros e

“embriagar alguém”,

pensar com clareza em situações difíceis. Você verá oportunidades para *que é semelhante à*

noção de “contágio”.

contra-atacar onde outros veem apenas rendição ou recuo.

a chave para o contra-ataque bem-sucedido é permanecer calmo en-
Você pode deixar seu

quanto seu adversário fica frustrado e se irrita facilmente. No Japão
do adversário se sentir

entediado, descuidado

século XVI, surgiu um novo modo de lutar chamado shinkage: o espa-
ou desanimado. Você

dachim começava a lutar espelhando cada movimento de seu adversá-
deveria estudar bem

rio, copiando cada um de seus passos, cada piscar de olhos, cada
gesto, *estas questões.*

o

cada contração. isto deixava o inimigo maluco, pois ele não conseguia
livro dos cinco anéis.

Miyamoto Musashi,

interpretar os movimentos do samurai do shinkage ou entender o que
ia 1584-1645

aprontar. em um determinado momento, ele perdia a paciência e
atacava, baixando a guarda. O samurai shinkage inevitavelmente
aparava este ataque e o acompanhava com um contragolpe fatal.

O samurai shinkage acreditava que a vantagem em uma luta de vida e
morte com as espadas não estava na agressão, mas na passividade. ao
O outro aperfeiçoamento

foi inspiração de seu

espelhar os movimentos de seu inimigo, ele podia compreender a
estraté-

pai. Lyndon Johnson

gia do outro e pensar. ao se manter calmo e observando – paciente –

ele estava muito abatido,

podia detectar quando seu adversário havia decidido atacar; o momento *no dia em que a*

pesquisa do express

se registraria nos olhos dele ou em um leve movimento de suas mãos.

foi publicada, na casa

Quanto mais irritado ele ficasse e mais ele tentasse atingir o guerreiro *de seus pais em Johnson*

shinkage, maiores seu desequilíbrio e vulnerabilidade. O samurai shinka-City depois de horas

fazendo campanha,

ge era praticamente invencível.

conversando com seus

espelhar pessoas – devolvendo para elas exatamente o que elas lhe *pais, seu irmão, o tio*

dão – é um poderoso método de contra-ataque. No dia a dia, o espelha-Tom, sua prima Ava

Johnson Cox e o filho

mento e a passividade podem encantar as pessoas, lisojeando-as até bai-de oito anos de Ava,

xarem suas defesas e se abrirem para o ataque. Podem também irritá-las *William, conhecido*

e desconcertá-las. Os pensamentos delas passam a ser os seus; você *está como “Corky”. Os líderes*

estavam quase todos

se alimentando delas como um vampiro, sua fachada passiva *disfarçando contra ele, disse; ele*

o controle que está exercendo sobre suas mentes. enquanto isso, você *tinha vários grandes*

não está lhes dando nada de si mesmo; elas não podem perceber o que *comícios programados,*

você está fazendo. O seu contra-ataque virá como uma total surpresa e *não fora capaz de*

convencer um único

para elas.

indivíduo importante

O contra-ataque é uma estratégia particularmente eficaz contra o *a apresentá-lo. Então,*

que se poderia chamar de “o bárbaro” – o homem ou a mulher que são *Ava lembra – em uma*

reminiscência ecoada

muito agressivos por natureza. Não se intimide com estes tipos; eles são, *pelo irmão de Lyndon*

na verdade, fracos e facilmente manipulados e enganados. O truque é

– “*seu papai disse,*

irritá-los bancando o fraco ou idiota, enquanto acena na frente deles a

“*Se não pode ir por*

este caminho, por que

perspectiva de ganhos fáceis.

não escolhe outro?”.

Durante a era dos estados guerreiros na antiga China, o estado de

“*Que outro?”, Lyndon*

Qi se viu ameaçado pelos poderosos exércitos do estado de Wei. O *gene-perguntou – e seu pai*

mapeou-o para ele.

ral de Qi consultou o famoso estrategista sun Pin (um descendente do *Havia uma tática,*

próprio sun tzu), que lhe disse que o general Wei desprezava os exérci-
Sam Johnson disse,

tos de Qi, acreditando que seus soldados eram covardes. essa, dizia
sun que poderia fazer os

líderes da oposição

Pin, era a chave para a vitória. ele propôs um plano: entrar em
território *trabalharem para ele,*

Wei com um grande exército e acender milhares de fogueiras de
acampa-em vez de contra ele.

mento. No dia seguinte, acender só a metade dessas fogueiras, e no
outro *A mesma tática, Sam*

disse, poderia fazer as

dia a metade do anterior novamente. Confiando em sun Pin, o general
pesquisas adversas dos

Qi fez como lhe disseram.

jornais trabalharem

estratégia 9

149



a seu favor, em vez de

O general Wei, é claro, estava monitorando a invasão com todo o cui-
contra ele. Poderia até

dado e notou as fogueiras diminuindo. Devido a sua predisposição
para fazer a questão de a

considerar os soldados de Qi uns covardes, o que isto poderia
significar *juventude trabalhar*

para ele. Se os líderes

a não ser que eles estavam desertando? ele avançaria com sua
cavalaria *estão contra ele, ele*

e esmagaria o exército fraco; sua infantaria viria em seguida e eles entra-falou para o filho, pare

riam em Qi. sun Pin, sabendo da aproximação da cavalaria de Wei e calde tentar esconder isso;

ênfatize esse fato – de

culando a velocidade com que se moviam, recuou e estacionou o exército *um modo dramático. Se*

de Qi em uma passagem estreita nas montanhas. ele mandou derrubar e *ele estava lá atrás na*

descascar uma árvore grande, depois escreveu no tronco nu, “O general *corrida, ênfatize isso –*

de Wei morrerá nesta árvore”. e colocou o tronco no caminho do exér-de um modo dramático.

Se ele era mais jovem do

cito de Wei, depois escondeu arqueiros de ambos os lados da passagem.

que os outros candidatos,

No meio da noite, o general de Wei, encabeçando sua cavalaria, chegou *ênfatize isso.*

no lugar onde o tronco bloqueava a estrada. tinha alguma escrita nele; *Lyndon perguntou ao*

pai o que ele queria

ele mandou acender uma tocha para ler. a luz da tocha era o sinal e o dizer, e o pai *lhe disse.*

chamariz: os arqueiros de Qi fizeram chover setas sobre os cavaleiros de *Se nenhum líder ia*

Wei apanhados na armadilha. O general Wei, percebendo que havia sido *apresentar Lyndon,*

enganado, se matou.

Sam falou, ele precisava

parar de procurar

sun Pin baseou sua isca para o general Wei em seu conhecimento da
adultos medíocres como

personalidade do homem, que era arrogante e violenta. ao reverter
estas *substitutos, mas deveria,*

qualidades em seu benefício, encorajando a ganância e a agressividade
de isso *sim, ser apresentado*

por uma criança

seu inimigo, sun Pin pôde controlar a mente do homem. Você,
também, *importante. E a criança*

deveria procurar a emoção que seus inimigos são menos capazes de
con-deveria apresentá-lo

trolar, depois trazê-la para a superfície. Com um pouco de trabalho de
sua *não como um adulto o*

parte, eles se abrirão expostos a seu contra-ataque.

apresentaria, mas com

um poema, um poema

em nossa própria época, o terapeuta familiar Jay Haley observou
muito especial...

que, para muitas pessoas difíceis, expressar sentimentos é uma
estratégia *E quando Lyndon*

– um método de controle. elas se permitem ser impossíveis e
neuróticas.

perguntou que criança

seria essa, Sam sorriu

se você reage se zangando ou tentando fazê-las parar, está fazendo
exa-e apontou para o filho

tamente o que elas querem; elas estão envolvendo suas emoções e
domi-de Ava. Em uma área

nando sua atenção. se, por outro lado, você simplesmente as deixa
ficar *em que a equitação era*

desvairadas, você as coloca ainda mais no controle. Mas Haley
descobriu *um dos talentos mais*

valorizados, Corky Cox

que, se você encoraja o comportamento difícil delas, concorda com
suas *já era famoso, aos oito*

ideias paranoicas e as incentiva a ir mais adiante, você inverte a
dinâmica.

anos de idade, por suas

isto não é o que elas querem ou esperam; agora elas estão fazendo o
que *façanhas montando*

a cavalo e laçando

você quer, o que tira toda a graça da história. é a estratégia do jiu-
jítsu; *novilhos, com as quais*

você está usando a energia delas contra elas. em geral, encorajar as
pesso-ele havia vencido todos

as a seguirem sua direção natural, ceder a sua ganância ou neuroses
lhe *os eventos infantis em*

dará mais controle sobre elas do que uma resistência ativa. Ou elas se
me-rodeios recentes; o melhor

cowboy jovem do Hill

tem em um problema terrível ou se tornam desesperadamente
confusas, *Country, as pessoas*

tudo isso lhe dará vantagem.

o estavam chamado.

sempre que você se encontrar na defensiva ou em dificuldades, o

“Corky pode fazer isso”,

Sam falou.

maior perigo é o impulso de exagerar sua reação. Você com frequência
Durante todo o dia

vai exagerar a força de seu inimigo, vai se ver mais fraco do que é
real-seguinte, Sam o treinou.

mente. Um princípio-chave do contra-ataque é jamais ver uma
situação

“Ele queria que Corky

como sem esperanças. Por mais fortes que seus inimigos pareçam, eles
realmente gritasse

‘milhares’”, Ava lembra.

têm vulnerabilidades de que você pode se aproveitar para desenvolver
150

estratégia 9



um contra-ataque. sua própria fraqueza pode se tornar uma força se
você

“Ele queria que ele

jogar direito; com uma pequena manipulação inteligente, você sempre
batesse a mão todas as

pode inverter as coisas. é assim que você precisa ver todos os
problemas *vezes que dissesse essa*

palavra. Ainda posso

e dificuldades aparentes.

ver Tio Sam batendo

Um inimigo parece poderoso porque ele tem uma força ou uma van-
com sua mão na mesa

tagem particular. talvez seja dinheiro e recursos; talvez seja o
tamanho de *da cozinha para mostrar*

seu exército ou de seu território; talvez, de uma forma mais sutil, seja

sua a Corky como fazer.”

E nessa noite, em um

moral e reputação. seja qual for a força que ele tem, é na verdade uma
comício em Henly, em

fraqueza em potencial, simplesmente porque ele confia nela:
neutralize-a Hays County, Lyndon

e ele fica vulnerável. sua tarefa é colocá-lo em uma situação na qual
ele *Johnson contou a sua*

não possa usar a vantagem que tem.

plateia. “Dizem que

eu sou um candidato

em 480 a.C., quando o rei persa Xerxes invadiu a grécia, tinha uma
jovem. Bem, eu tenho

imensa vantagem no tamanho de seu exército e particularmente de
sua *um agente de campanha*

marinha. Mas o general ateniense temístocles foi capaz de transformar
muito jovem também”,

essa força em fraqueza: ele atraiu o exército persa para os estreitos ca-
e chamou Corky ao

pódio, e Corky, batendo

nais ao largo da ilha de salamis. Nessas águas agitadas, difíceis, o
próprio com a mão, recitou uma

tamanho da frota, sua aparente força, tornou-se um pesadelo: ela ficou
estrofe de “It Couldn’t

totalmente incapaz de manobrar. Os gregos contra-atacaram e a
destruí-

Be Done”, de Edgard A.

ram, encerrando a invasão.

Guest.

se a vantagem de seu adversário vem de um estilo superior de com-Há milhares de

bate, a melhor maneira para neutralizá-la é aprender com ela, adaptá-
pessoas para lhe dizer

la a seus próprios objetivos. No século XIX, os apaches do sudoeste dos
que isso não pode ser

estados Unidos conseguiram, durante muitos anos, atormentar as
tropas feito.

Há milhares de

americanas com táticas no estilo de guerrilha que eram perfeitamente
pessoas profetizando

adequadas ao terreno. Nada parecia funcionar até que o general geor-
fracasso;

ge Crook contratou apaches descontentes para lhe ensinarem seu estilo
Há milhares de

de lutar e servirem como observadores. adaptando o estilo de guerrear
pessoas apontando

para você, um por

deles, Crook neutralizou as forças dos apaches e finalmente os
derrotou.

um,

ao neutralizar as forças de seu inimigo, você deve do mesmo modo Os
perigos que

reverter suas próprias fraquezas. se suas forças são pequenas, por
exem-o aguardam para

plo, elas são também móveis; use essa mobilidade para contra-atacar.
tal-atacá-lo.

Mas prepare-se com

vez sua reputação seja inferior à de seu adversário; isso só significa
que um sorriso,

você tem menos a perder. Jogue lama – uma parte vai grudar, e aos pou-tire seu casaco

cos seu inimigo descerá até seu nível. sempre encontre modos de transe vá em frente;

formar sua fraqueza em vantagem.

Comece a cantar

enquanto ataca o que

Dificuldades com outras pessoas são inevitáveis; você precisa estar

“Não pode ser feito”.

disposto a se defender e às vezes tomar a ofensiva. O dilema moderno é e você o fará.

que tomar a ofensiva é inaceitável hoje em dia – ataque e sua reputação sofrerá, você se verá politicamente isolado e criará inimigos e resistên-the path to poWer:

the years of lyndon

cia. O contra-ataque é a resposta. Deixe que seu inimigo faça o primeiro *Johnson*, vol.1,

movimento, depois banque a vítima. sem manipulação evidente de sua robert a. Caro ,

parte, você pode controlar a mente de seus adversários. Jogue a isca para 1990

atraí-los a um ataque precipitado; quando isso terminar em desastre, eles só terão a si mesmos para culpar, e todos ao redor deles os culparão, também. Você vence ambas as batalhas, a das aparências e a do campo. são muito poucas as estratégias que oferecem tamanha flexibilidade e poder.

estratégia 9

151

As condições são tais

Imagem: O touro. ele é grande, seu olhar intimida e seus chifres podem *que as forças hostis*

furar sua carne. atacá-lo e tentar fugir é igualmente fatal. em vez *favorecidas pela ocasião*

disso, mantenha-se firme e deixe que o touro ataque sua capa, *avançam. Neste caso,*

recuar é o caminho

nada lhe dando para atingir, tornando seus chifres inúteis.

certo, e é recuando que

Deixe-o irado e irritado – quanto mais furiosamente *se chega ao sucesso. Mas*

ele atacar, mais rápido ele se esgotará. *Chegará o sucesso consiste em ser capaz de executar a*

um momento em que você poderá inverter o *retirada corretamente.*

jogo e partir para o trabalho trucidando

Não se deve confundir

a fera antes assustadora.

recuo com fuga. A fuga

significa salvar a si

mesmo em qualquer

circunstância, enquanto

Crie UMa PreseNÇ a

que o recuo é um sinal

de força. Precisamos

estar atentos para não

Autoridades: toda a arte da guerra consis-perder o momento certo
te de uma bem pensada e extremamente cir—

aMeaÇ aDOra

enquanto estamos em

cunspecta defensiva, seguida de um rápido e

plena posse de poder e

posição. Então seremos

audaz ataque. – Napoleão Bonaparte (1769-1821)

capazes de interpretar

estratégias De Dissuasão

os sinais da hora antes

que seja tarde demais

e de nos preparar para

a retirada provisória,

em vez de sermos

atraídos para uma

A melhor maneira de combater agressores é impedi-los de luta de vida e morte

atacar você primeiro. Para fazer isso você precisa criar a desesperada. Assim,

não abandonamos

impressão de ser mais poderoso do que é. Construa uma simplesmente o campo

reputação: você é meio maluco. Combatê-lo não vale a pena.

para o adversário;

dificultamos para ele

Você leva seus inimigos junto quando perde. Crie esta im-avançar mostrando

perseverança em atos

iNVersO

pressão e a faça verossímil com alguns atos impressionantes simples de resistência.

a estratégia do contra-ataque não pode ser aplicada a todas as

situações:

– *impressionantemente violentos. Incerteza às vezes é me-Deste modo nos*

sempre haverá momentos em que é melhor iniciar você mesmo o ataque, *preparamos, enquanto*

lhor do que ameaça declarada: se seus adversários nunca ganhando o controle ao colocar seus adversários na defensiva antes que recuamos, para o

contramovimento.

tenham tempo para pensar. examine os detalhes da situação. se o initem certeza do que vai lhes custar meter-se com você, não *Compreender as leis*

migo é esperto demais para perder a paciência e atacar você ou se você vão *querer descobrir. Aproveite os temores e a ansiedade de uma retirada*

tem muito a perder esperando, parta para a ofensiva. em geral é melhor *naturais das pessoas para fazê-las pensar duas vezes.*

construtiva deste

tipo não é fácil. O

variar seus métodos, sempre tendo mais de uma estratégia a que recorrer.

significado que está

se seus inimigos pensam que você sempre espera para contra-atacar, você *oculto nessa hora é*

tem a estrutura perfeita para se mover primeiro e surpreendê-los. Portan-importante.

to, misture as coisas. Observe a situação e faça com que seja impossível *I chIng, China, C.*

século Viii a.C.

para seus inimigos prever o que você vai fazer.



Imagem: O touro. ele é grande, seu olhar intimida e seus chifres podem furar sua carne. atacá-lo e tentar fugir é igualmente fatal. em vez disso, mantenha-se firme e deixe que o touro ataque sua capa, nada lhe dando para atingir, tornando seus chifres inúteis.

Deixe-o irado e irritado – quanto mais furiosamente ele atacar, mais rápido ele se esgotará. Chegará um momento em que você poderá inverter o

jogo e partir para o trabalho trucidando

a fera antes assustadora.

Crie UMa PreseNÇ a

aMeaÇ aDOra

estratégias De DissuasÃO

A melhor maneira de combater agressores é impedi-los de atacar você primeiro. Para fazer isso você precisa criar a impressão de ser mais poderoso do que é. Construa uma reputação: você é meio maluco. Combatê-lo não vale a pena.

Você leva seus inimigos junto quando perde. Crie esta impressão e a faça verossímil com alguns atos impressionantes

– impressionantemente violentos. Incerteza às vezes é melhor do que ameaça declarada: se seus adversários nunca têm certeza do que vai lhes custar meter-se com você, não vão querer descobrir. Aproveite os temores e a ansiedade naturais das pessoas para fazê-las pensar duas vezes.



Se sua organização tem

iNTiMiDaÇÃO reVersa

poucos funcionários,

Na vida, inevitavelmente você vai se ver enfrentando pessoas que são mais então faça o que

Gideon fez: deixe seus

agressivas do que você – gente maliciosa, desumana, que está determina-funcionários no escuro,

da a conseguir o que quer. Combatê-las de frente em geral é tolice;
lutar mas levantar uma

é o que elas sabem fazer melhor e, além disso, são inescrupulosas.
Você algazarra que faça quem

provavelmente vai perder. Defender-se dando-lhes parte do que elas
estão ouvir acreditar que sua

organização é mais

querendo ou então agradá-las e acalmá-las é uma receita para o
desastre: numerosa do que é na

you só está mostrando sua fraqueza, convidando mais ameaças e
ataques.

realidade...

ao ceder completamente, ao se render sem lutar, você lhes dá a vitória
Lembre-se sempre da

primeira regra da tática

pela qual anseiam e fica ressentido e amargurado. Pode também se
tor-de poder: poder não é só

nar um mau hábito, o caminho da menor resistência ao lidar com uma
o que você tem, mas o

situação difícil.

que o inimigo pensa que

you tem.

em vez de tentar evitar o conflito ou ficar se queixando da injustiça

– Rules for radicals,

de tudo isso, considere uma opção desenvolvida ao longo dos séculos
por saul D. alinsky,

líderes militares e estrategistas para lidar com vizinhos violentos e
ganar-1972

ciosos: a intimidação reversa. esta arte de dissuasão baseia-se em três

fatos básicos sobre guerra e natureza humana: primeiro, as pessoas tendem mais a atacá-lo se o virem como fraco ou vulnerável. segundo, elas não podem ter certeza de que você é fraco; elas dependem dos sinais que você dá, com seu comportamento tanto passado quanto presente. terceiro, elas estão atrás de vitórias fáceis, rápidas e sem derramamento de sangue.

é por isso que atormentam os fracos e vulneráveis.

Dissuasão é apenas virar esta dinâmica ao contrário, alterando qualquer percepção de você como fraco e ingênuo e enviando a mensagem de que batalhar com você não será tão fácil como eles pensavam. isto em geral se faz tomando uma atitude visível que confundirá os agressores e os fará pensar que se enganaram; talvez você seja mesmo vulnerável, mas eles não têm certeza. Você está disfarçando sua fraqueza e os distraindo.

ação tem muito mais credibilidade do que meras ameaças ou palavras inflamadas: o revide, por exemplo, mesmo pequeno, simbólico, mostrará que você está falando sério. Com tantas outras pessoas ao redor que são tímidas e fáceis de atormentar, é bem provável que o agressor recue e vá procurar outra pessoa.

esta forma de guerra defensiva é infinitamente aplicável às batalhas da vida diária. Contentar as pessoas pode ser tão debilitante quanto lutar contra elas; dissuadi-las, assustá-las para que não ataquem você ou fiquem em seu caminho, vai economizar energia e recursos valiosos. Para dissuadir agressores você precisa ficar perito em blefes, manipulando as aparências e as percepções que eles têm de você – habilidades preciosas que podem ser aplicadas a todos os aspectos da guerra diária. e, finalmente, ao praticar a arte conforme for necessário, você vai criar para si mesmo uma reputação de alguém que é firme, alguém digno de respeito e de um pouquinho de temor. Os obstrucionistas passivo-agressivos que tentam desestabilizá-lo veladamente também pensarão duas vezes antes de atacá-lo.

154

estratégia 10



a seguir temos cinco métodos básicos de dissuasão e intimidação re-
Uma certa pessoa disse

versa. Você pode usá-los todos na guerra ofensiva, mas eles são particu-o seguinte: existem dois

tipos de disposição,

larmente eficazes na defesa, para os momentos em que você se encontra *interna e externa,*

vulnerável e atacado. eles são extraídos das experiências e escritos dos *e a pessoa que não*

maiores mestres na arte.

tem uma ou outra é

inútil. É, por exemplo,

como a lâmina sem

surpreender com uma manobra ousada. a melhor maneira de esconder *uma espada, que*

sua fraqueza e blefar fazendo seus inimigos desistirem do ataque é tomar *se deve afiar bem e*

uma atitude inesperada, ousada, arriscada. talvez eles pensassem que *depois colocar em sua*

bainha, periodicamente

você era vulnerável e agora você está agindo como alguém corajoso e *retirando-a e franzindo*

confiante. isto terá dois efeitos positivos: primeiro, eles tenderão a pensar *as sobranceiras como se*

que seu movimento está sustentado por algo real – eles não imaginarão *fosse atacar, limpando*

que você possa ser tão tolo a ponto de fazer algo ousado só por efeito de *a lâmina e em seguida*

recolocando-a na

demonstração. segundo, eles começarão a ver forças e ameaças em você *bainha. Quem está*

que não haviam imaginado.

sempre com a espada

desembainhada,

está habitualmente

reverter a ameaça. se seus inimigos o veem como alguém que pode ser
brandindo uma lâmina

empurrado de um lado para o outro, vire a mesa com um movimento
nua; as pessoas não

repentino, por menor que seja, destinado a assustá-los. ameace algo
que se aproximarão e ele

eles valorizem. atinja-os onde você sente que eles possam ser
vulneráveis, não terá aliados. Se

a espada está sempre

e que isso machuque. se ficarem furiosos querendo atacá-lo, recue por
embainhada, enferruja,

um momento e depois os atinja novamente quando não estiverem
espea lâmina perde o fio e

rando. Mostre que você não tem medo deles e que é capaz de uma
cruel-as pessoas pensarão o

mesmo de seu dono.

dade que não tinham visto em você. Não precisa exagerar; cause
apenas hagakUre: o livro do

uma dorzinha. envie uma mensagem curta e ameaçadora para indicar
saMUraI, Yamamoto

que você é capaz de coisas muito piores.

tsunetomo,

1659-1720

Parecer imprevisível e irracional. Neste método, você faz algo
sugerindo um traço levemente suicida, como se sentisse que não tem

nada a perder. Você mostra que está pronto para derrubar seus inimigos junto com você, destruindo as reputações deles neste processo. (isto é particularmente eficaz com gente que tem muita coisa a perder – pessoas poderosas com excelentes reputações.) Derrotá-lo vai sair caro e talvez signifique a autodestruição. isto vai tornar a luta contra você muito pouco atraente.

Você não está agindo emocionalmente; isso é sinal de fraqueza. Você está simplesmente sugerindo que é um pouco irracional e que seu próximo movimento poderia ser qualquer coisa. adversários malucos são assustadores – ninguém gosta de lutar contra pessoas imprevisíveis que nada têm a perder.

tirar proveito da paranoia natural das pessoas. em vez de ameaçar abertamente seus adversários, você pode tomar uma atitude que seja indireta e destinada a fazê-las pensar. isto poderia ser usando um intermediário para lhes enviar uma mensagem – para contar alguma história perturbadora sobre o que você é capaz de fazer. Ou talvez você “inadvertidamente”

os deixe espioná-lo, só para escutarem algo que deveria lhes dar motivo estratégia 10

155



Malabarismo político é...

para preocupações. Fazer seus inimigos pensarem que descobriram que *a criação intencional de*

você está tramando um contramovimento é mais eficaz do que lhes dizer *um risco reconhecível,*

um risco que não se pode

isso você mesmo; faça uma ameaça e talvez tenha de cumpri-la, mas fazer *controlar. É a tática de*

com queensem que você está trabalhando traiçoeiramente contra eles é *deliberadamente deixar*

outra história. Quanto mais velada a ameaça e a incerteza que você gera, *que a situação fique um*

mais a imaginação deles irá consumi-los e mais perigoso parecerá
atacar *pouco fora de controle*,

só porque o fato de estar

você.

fora de controle talvez

seja insuportável para

Criar uma reputação assustadora. esta reputação poder ser por várias
coiso outro lado e force sua

acomodação. Significa

sas: ser difícil, teimoso, violento, de uma eficiência sem piedade.
Monte *assediar e intimidar um*

essa imagem ao longo dos anos e as pessoas recuarão diante de você,
adversário ao expô-lo a

tratando-o com respeito e um pouco de medo. Por que ser um
obstáculo *um risco compartilhado*,

ou dissuadi-lo

ou discutir com alguém que mostrou que vai lutar até o fim? alguém
es-mostrando que, se ele

tratégico, mas impiedoso? Para criar esta imagem, de vez em quando
você *fizer um movimento*

pode ter de bancar um pouco o cara grosseiro, mas no final ela terá
sido *contrário, poderá nos*

perturbar tanto que

uma forma de dissuasão suficiente para tornar estas ocasiões raras.
será *ultrapassaremos os*

uma arma ofensiva, sujeitar as pessoas por temor antes mesmo que
elas *limites, quer desejemos*

o conheçam. De qualquer maneira, você precisa criar sua reputação
com *isso ou não, levando-o*

junto.

cuidado, não deixando nenhuma incoerência. Qualquer furo neste tipo pensando

de imagem a tornará inútil.

estrategIcaMente,

avinash K. Dixit e

Barry J. Nalebuff,

Machucar todos os dez dedos de um homem não é tão eficaz 1991

quanto cortar fora um deles.

– *Mao Tsé-Tung (1893-1976)*

DissuasÃO e iNtIMiDaÇÃO reVersa Na PrÁtiCa

1. em março de 1862, menos de um ano depois do início da guerra Civil americana, a situação dos confederados parecia sombria; eles tinham perdido uma série de batalhas importantes, seus generais estavam discutindo, o moral estava baixo e recrutas eram difíceis de encontrar. Percebendo a grande fragilidade do sul, um grande exército da União sob o comando do major-general George B. McClellan dirigiu-se para a costa da Virgínia, planejando marchar dali na direção oeste para richmond, a capital do sul. Havia tropas confederadas suficientes na área para retardar o exército de McClellan por um ou dois meses, mas espiões sulistas relataram que tropas da União estacionadas perto de Washington estavam para ser transferidas para a marcha sobre richmond. se estas tropas alcançassem McClellan – e o próprio abraham Lincoln as havia prometido – richmond estaria condenada; e se richmond caísse, o sul teria de se render.

O general confederado stonewall Jackson estava baseado no vale shenandoah na Virgínia, chefiando 3.600 homens, um grupo esfarrapado de rebeldes que ele havia recrutado e treinado. sua tarefa era apenas 156

estratégia 10



defender o fértil vale contra um exército da União na área, mas ponde-

Uma clássica reação

rando sobre o desenvolvimento da campanha contra richmond, ele viu
a a uma bola dirigida

propositalmente à

possibilidade de algo muito maior. Jackson tinha sido colega de classe
de *cabeça do batedor tem*

McClellan em West Point e sabia que por baixo de seu exterior
impetuo-como exemplo uma

so, falador, ele era basicamente tímido, extremamente ansioso com
rela-jogada que Jackie

Robinson fez no verão

ção a sua carreira e à possibilidade de cometer erros. McClellan tinha
90

de 1953. Sal Maglie,

mil homens prontos para a marcha sobre richmond, quase o dobro das
do *New York Giants*

forças confederadas disponíveis, mas Jackson sabia que este homem
cau-era “Sal, o barbeiro”,

teloso ia esperar para lutar até seu exército estar fortíssimo; ele queria
as *principalmente porque*

suas bolas altas

tropas extras que Lincoln lhe havia prometido. Lincoln, entretanto,
não *internas rápidas*

liberaria essas forças se visse perigo em algum lugar. O vale
shenandoah

“faziam a barba” dos

ficava a sudoeste de Washington. se houvesse possibilidade de Jackson
batedores. *Maglie era*

franco e gentil quando

criar bastante confusão quanto ao que estava acontecendo ali, ele poderia *não estava em campo*.

estragar os planos da União e talvez salvar o sul do desastre.

“Você precisa fazer o

em 22 de março, os espiões de Jackson relataram que dois terços
batedor ter medo da

bola ou, então, saber

do exército da União estacionado no vale shenandoah, sob o comando
do *que pode se machucar”*,

general Nathaniel Banks, estavam se dirigindo para o leste para se
juntar *Maglie contou muito*

a McClellan. em breve, um exército perto de Washington, liderado
pelo *casualmente em*

uma tarde, tomando

general irvin McDowell, se moveria para richmond também. Jackson
não *uns drinques em*

perdeu tempo: marchou rapidamente com seus homens para o norte a
seu *apartamento em*

fim de atacar os soldados da União ainda no vale, próximo a
Kernstown.

Riverdale. “Muitos

lançadores acham que

a batalha foi intensa, e no final do dia os soldados de Jackson foram
obri-fazem isso lançando

gados a recuar. Para eles o encontro parecia ter sido uma derrota, um
para *um batedor*

desastre mesmo: estavam em número reduzido, em uma proporção
quase *quando a contagem é*

dois golpes e nenhuma

de dois para um, eles haviam sofrido baixas terríveis. Mas Jackson, sempre *bola*. *O problema é que*

um homem difícil de entender, parecia estranhamento satisfeito.

a queda é esperada.

Dias depois, Jackson recebeu a notícia que vinha esperando: Lin-Você não assusta um

coln havia ordenado que o exército de Banks retornasse ao vale e o de *cara derrubando-o*

quando ele sabe que

McDowell ficasse onde estava. a batalha em Kernstown havia chamado *vai ser derrubado.*”

sua atenção e o deixara preocupado – só um pouco, mas o bastante. Lin-

“Então quando, Sal?”,

coln não sabia o que Jackson pretendia fazer nem qual era o tamanho *eu perguntei. “Uma*

hora boa é quando a

de seu exército, mas queria o vale shenandoah pacificado a qualquer *contagem é dois e dois.*

custo. só então ele liberaria Banks e McDowell. McClellan foi obrigado a *Ele está olhando para*

concordar com essa lógica, e embora fizesse os homens marcharem sobre *rebater. Você o derruba e*

ele se levanta tremendo.

richmond imediatamente, ele queria esperar por reforços que tornariam *Agora curve-o e você*

o ataque uma coisa certa.

tem sua bola fora.

Depois de Kernstown, Jackson recuou para o sul, longe de Banks, e fi-

Claro, para fazer isso

você tem de ser capaz

cou quieto por algumas semanas. No início de maio, pensando que o
vale de conseguir sua curva

shenandoah estava garantido, Lincoln enviou McDowell para
richmond sobre a placa em uma

e Banks se preparou para se juntar a ele. Novamente, Jackson estava
pron-contagem três e dois.

Nem todos os lançadores

to: ele marchou seu exército de um modo totalmente bizarro, primeiro
conseguem.” Maglie

para o leste, em direção a McDowell, depois de volta para o oeste,
para podia quebrar três

o vale. Nem mesmo seus próprios soldados sabiam o que ele estava fa-
curvas diferentes sobre a

placa. Ele tinha sucesso

zendo. Desorientado com estas estranhas manobras, Lincoln imaginou
contra lerdos como Roy

– mas não tinha certeza – que Jackson estava marchando para
combater *Campanella e*

estratégia 10

157



Gil Hodges. Mas é uma

McDowell. Mais uma vez ele suspendeu a marcha para o sul de
McDowell, *atitude simplista dizer*

manteve metade do exército de Banks no vale e mandou a outra
metade *que Maglie intimidava*

Campanella e Hodges.

para ajudar McDowell a se defender de Jackson.

Em vez disso, seus

De repente os planos da União, que tinham parecido tão perfeitos,
padrões imprevisíveis

estavam desbaratados, suas tropas espalhadas demais para se
apoiarem *acabavam com seu*

mutuamente. agora Jackson atacou para valer: ele se associou com
outras *timing e concentração*.

Ele tinha menos sucesso

divisões confederadas na área e, no dia 24 de maio, marchou sobre o
com Pee Wee Reese e

exército da União – agora dividido e perigosamente reduzido – que
res-Jackie Robinson, e um

tara no vale. Jackson manobrou para seu flanco e marchou em
retirada *dia em Ebbets Field, ao*

lançar uma bola rápida

para norte até o rio Potomac. sua perseguição deste exército
disseminou *na altura do ombro*

uma onda de pânico por toda Washington: este agora temido general,
co-atrás de Robinson, as

mandando forças que parecia terem dobrado de tamanho da noite
para *coisas explodiram. As*

bolas para derrubar

o dia, estava seguindo direto para a capital.

lançadas para

O ministro da guerra edwin stanton telegrafou aos governadores

[Cookie] Lavagetto,

do Norte para alertá-los da ameaça e da necessidade de concentrarem
o lançamento fatal

para Ray Chapman,

as tropas para a defesa da cidade. reforços chegaram rapidamente
para *retumbaram pela*

deter o avanço dos confederados. enquanto isso, Lincoln, determinado
a *arena. Um batedor se*

eliminar Jackson de uma vez por todas, ordenou que metade do
exército *livra desse lançamento*

esquivando-se para

de McDowell seguisse para o oeste a fim de se juntarem na luta para
destrás. (A reação

trair esta peste e a outra metade deveria retornar a Washington a fim
de *de imobilidade de*

proteger a capital. McClellan só pôde concordar.

Chapman, embora não

desconhecida, era rara.)

Mais uma vez Jackson recuou, mas agora seu plano tinha funcionado
Com raiva ou frustrado

à perfeição. em três meses, com apenas 3.600 homens, ele havia
desviado *por Robinson, Maglie*

bem mais de 60 mil tropas nortistas, dado tempo suficiente ao sul para
lançou sua melhor

coordenar a defesa de richmond e alterado completamente o curso da
bola rápida por trás

do batedor, na altura

guerra.

do ombro. Isso foi e é

perigoso e indesculpável.

interpretação

Quando o batedor dá

um passo à frente, perde

a história de stonewall Jackson no vale shenandoah ilustra uma simples *altura*. *O reflexo o faz*

verdade: o que importa na guerra, como na vida em geral, não é necessa-desviar-se para trás.

riamente quantos homens você tem ou se está bem abastecido, mas como *A cabeça do batedor se*

move diretamente para

seus inimigos o veem. se eles pensam que você é fraco e vulnerável, *agem o caminho da bola*

de forma agressiva, o que por si só provoca dificuldades. se eles de re-rápida lançada atrás

pente pensarem que você é forte, ou imprevisível, ou tem recursos *escon-dele na altura do ombro*.

Robinson começou

didos, eles recuam e reavaliam. Fazer com que mudem seus planos e o *a se desviar para o*

tratam com mais cuidado pode, por si só, alterar a guerra. enquanto *luta, lançamento de Maglie*

algumas coisas estarão fora de seu controle; você talvez não seja capaz *de e então seus fenomenais*

reflexos lhe permitiram

reunir um grande exército ou defender todos os seus pontos fracos, *mas parar, por assim dizer,*

pode sempre afetar as percepções das pessoas a seu respeito.

no meio do desvio. A

Jackson alterou as percepções da União, primeiro com seu ousado *bola* *passou logo atrás*

da nuca de Robinson.

ataque a Kernstown, que fez Lincoln e McClellan pensarem que ele tinha *Robinson olhou furioso,*

mais tropas do que na realidade – eles não podiam imaginar que alguém *mas não perdeu a*

seria tão idiota a ponto de mandar apenas 3.600 homens contra uma cida-pose. Maglie lançou

uma curva externa e

dela da União. se Jackson era mais forte do que eles tinham imaginado, *Robinson deu uma*

isso significava que precisavam de mais homens no vale shenandoah, o 158

estratégia 10



que dividiu as tropas disponíveis para a marcha sobre richmond. em se-cabeçada em direção

guida Jackson começou a se comportar de forma imprevisível, criando a *a Whitey Lockman,*

o primeiro homem da

impressão de ter não só um grande exército mas também algum estranho *base do Giant's. Ao*

e preocupante plano. a incapacidade de Lincoln e McClellan de decifrar *fazer Lockman rebater*

este plano não os deixou sair do lugar, fazendo-os dividir suas forças para *a bola sem girar o*

corpo, Robinson estava

cuidar de possíveis perigos. Finalmente Jackson atacou com ousadia mais *forçando Maglie a sair*

uma vez. ele quase não tinha homens suficientes para ameaçar

Washing-de sua posição e se

ton, mas Lincoln não podia ter certeza disso. Como um feiticeiro,
Jackson *proteger primeiro. Ali*

criou um bicho-papão de um exército que em essência era
ridiculamente *ele estaria no caminho*

de Robinson, e Jack,

pequeno.

seguindo a toda e em

Você precisa assumir o controle das percepções dos outros a seu resum
golpe forte, com

peito brincando com as aparências, mistificando e enganando-os.
Como *a intenção de passar*

por cima de Maglie,

fez Jackson, é melhor mesclar audácia com imprevisibilidade e
heterodo-assinando seu nome em

xia, e agir ousadamente em momentos de fraqueza ou perigo. isso
distraindo-ferrões nas costas

rá as pessoas para que não vejam os furos em sua armadura, e elas
terão *do lançador.*

O saturnino, faustiano,

medo de que exista em você algo mais do que as aparências. em
seguirSal Maglie recusou-se

da, se você fizer seu comportamento difícil de entender, só irá parecer
a deixar sua posição.

mais poderoso, visto que suas ações incompreensíveis chamam
atenção, *Em um momento crítico,*

o Barbeiro perdeu

preocupam e despertam um pouco de respeito. Deste modo, você dese-
a paciência. Davey

quilibra as pessoas e elas saem correndo. Mantenha distância, elas serão *Williams, o segundo*

incapazes de dizer até que ponto você está blefando. Os agressores recu-homem de base do

Giant's, saiu correndo,

arão. aparência e percepção – você é uma pessoa com quem não se deve *e quando ele estava se*

mexer – se tornarão realidade.

esforçando para pegar o

lançamento de Lockman,

Robinson colidiu com

2. O rei eduardo i da inglaterra era um feroz rei guerreiro que estava de-ele, um joelho pegando

terminado a conquistar todas as ilhas Britânicas. Primeiro ele derrotou os *Williams na região*

galeses até a submissão; em seguida voltou os olhos para a escócia, fazen-lombar. O joelho de

do cerco a cidades e castelos e arrasando as comunidades que ousavam re-Robinson inchou tanto

no dia seguinte que

sistir. ele foi ainda mais brutal com os escoceses que revidavam, inclusive *ele não pôde jogar.*

com o famoso sir William Wallace: ele os perseguia e os mandava torturar *Williams jamais se*

e executar em público.

recuperou totalmente.

Ele abandonou as

somente um senhor de terras escocês enganou eduardo: robert *principais ligas duas*

Bruce, conde de Carrick (1274-1329), que de algum modo escapou para *temporadas depois, aos*

os remotos redutos do norte da escócia. então eduardo capturou a famí-

28 anos de idade...

“Na verdade”, o próprio

lia e os amigos do rebelde, matando homens e aprisionando mulheres
Robinson disse alguns

em gaiolas. Bruce continuou desafiando. em 1306, ele se fez coroar rei
dias depois, “sinto muito

da escócia; a que custo fosse, ele jurou se vingar de eduardo e
expulsar os *que Williams tenha*

se machucado. Mas

ingleses da escócia. sabendo disso, eduardo ficou ainda mais
determina-quando Maglie lançou

do a capturar esta peça final em suas guerras escocesas, mas em 1307
ele *atrás de mim, ele estava*

morreu antes de terminar seu trabalho.

começando um negócio

realmente perigoso, e eu

O filho de eduardo, agora eduardo ii, não compartilhava a paixão *ia*
dar um basta naquilo

pela guerra do pai. eduardo deixara a ilha protegida. O novo rei não
antes que ele atingisse

precisava se preocupar com a escócia; a inglaterra era muito mais rica
e *Gil, Campy ou Pee Wee*

na cabeça...”

seus exércitos eram bem equipados, bem alimentados, bem pagos e ex-
Depois disso eu vi

perientes. De fato, suas guerras recentes haviam feito deles os guerreiros *Maglie iniciar oito jogos*

estratégia 10

159



contra os Dodgers, mas

mais temidos da europa. a qualquer momento eduardo podia colocar *nunca o vi lançar outra*

em campo um grande exército contra os escoceses, cujas armas e armadu-bola rápida atrás de

um batedor. O sinistro,

ras eram primitivas. ele estava confiante de que poderia lidar com robert *intimidador lançador de*

Bruce.

bolas maliciosas tinha

eduardo ii já reinava havia poucos meses quando Bruce conseguiu *sido intimidado por ele*

tomar alguns castelos escoceses conquistados pelos ingleses e queimá-los *mesmo, e por uma bola*

rebatida sem girar o

totalmente. Quando eduardo enviou forças contra ele, Bruce recusou-se *corpo.*

a lutar e fugiu com seu pequeno exército para a floresta. eduardo *man-the head gaMe,*

dou mais homens para proteger suas cidadelas remanescentes na escócia roger Kahn, 2000

e se vingar de Bruce, mas agora os soldados escoceses de repente come-

çaram a atacar a inglaterra de surpresa. Com uma enorme mobilidade,

estes piratas a cavalo devastaram os campos ingleses ao norte, destruindo plantações e gado. a campanha inglesa na escócia tinha ficado muito *Outra anedota*

cara, então ela foi suspense – mas anos depois eduardo voltou a tentar.

explicando iwao-no-mi

Desta vez, um exército inglês penetrou mais fundo na escócia, mas *fala de um exímio*

guerreiro que havia

de novo, reagindo, os “piratas” cavalgaram para o sul até a inglaterra, *atingido o mais alto*

causando ainda mais estragos em fazendas e propriedades. e na escócia *estágio da arte da*

mesmo, o exército de Bruce queimava as safras de seus próprios conter-esgrima. Tendo sido

esclarecido quanto ao

râneos, deixando aos invasores ingleses nada para comer. Como antes, os *verdadeiro significado*

ingleses se cansavam de perseguir Bruce, mas era inútil – os escoceses *se da arte da esgrima,*

recusavam a batalhar. Nas tendas e abrigos improvisados de seus acam-que deveria se basear

na promoção do bem-

pamentos, os soldados ingleses escutavam as gaitas de fole e cornetas *no estar do povo e não na*

escuro de noite, ficando impossível dormir. Com fome, cansados e mui-destruição ou morte

to irritados, eles logo recuaram de volta ao norte da inglaterra, só para *alheias, este grande*

encontrar suas próprias terras devastadas sem safras nem gado. O moral *mestre não estava mais*

interessado em lutar.

afundou. Ninguém queria mais lutar na escócia. aos poucos, os castelos *Sua habilidade na*

foram caindo, um após o outro, em mãos escocesas.

arte das espadas era

em 1314, os escoceses finalmente entraram em combate direto com *inquestionável; ele era*

respeitado e temido por

os ingleses, na Batalha de Bannockburn, e os derrotaram. Foi a perda *todos. Ele caminhava*

mais humilhante para eduardo ii, que jurou vingança. em 1322, ele deci-pelas ruas com uma

diu acabar com Bruce de uma vez por todas com uma vigorosa campanha *bengala como um*

velho entediado, mas

digna de seu pai. Organizando e liderando pessoalmente o maior exérci-onde quer que fosse

to já existente para combater os rebeldes escoceses, eduardo chegou até *as pessoas olhavam*

o castelo de edinburgh. em um determinado momento ele mandou ho-para ele com medo e

respeito. As pessoas

mens procurarem comida no campo; eles voltaram com um único touro *tinham o cuidado de*

decrépito e uma carroça vazia. a disenteria tomou conta das tropas ingle-não irritá-lo e o ancião

sas. eduardo foi obrigado a recuar e, ao chegar ao norte da inglaterra, viu *não fazia caso. Isso é*

o mesmo que ter uma

que os escoceses haviam mais uma vez arrasado seus campos ali, e mais to-pedra imensa pendendo

talmente do que nunca. a fome e as doenças acabaram com o resto de seu *sobre um caminho na*

exército. a campanha foi tão desastrosa que irrompeu uma rebelião entre *montanha. As pessoas*

temem a pedra, que

os lordes de eduardo: ele fugiu, mas em 1327 foi capturado e morto.

acreditam poder vir

No ano seguinte, o filho de eduardo, eduardo iii, negociou a paz *abaixo a qualquer*

com os escoceses, concedendo à escócia sua independência e reconhecimento e, portanto,

cendo robert Bruce como seu legítimo rei.

caminham de mansinho

e cautelosamente por

160

estratégia 10



interpretação

baixo dela. Mas a

Os ingleses achavam que podiam entrar na escócia quando quisessem, *pedra na verdade*

é muito estável,

impunemente. Os escoceses eram mal equipados e sua liderança estava *estando plantada tão*

muito dividida: vendo tamanha fragilidade, o que impediria a conquista *profundamente no chão*

pelos ingleses? tentando impedir o que parecia inevitável, robert
Bruce *que jamais cairá. Mas*

as pessoas não sabem

desenvolveu uma nova estratégia. Quando os ingleses atacavam, ele
não disse, e continuam a

os enfrentava diretamente; ele perderia. em vez disso ele os atingia de
temer que ela caia se

forma indireta, mas onde doía, fazendo exatamente o que os ingleses
fizerem qualquer tipo de

estavam fazendo com ele; arruinando seu país. ele continuou pagando
barulho quando passam

por baixo. A pedra

na mesma moeda até que os ingleses compreenderam que, sempre que
simplesmente fica ali,

atacassem a escócia, teriam um nariz sangrando em troca; eles perde-
totalmente indiferente ao

riam terras cultiváveis valiosas, seriam assediados, lutariam em
condições *que a cerca e ao temor e*

respeito das pessoas.

terríveis. aos poucos eles foram perdendo a fome de combate, depois *a*
Way to victory: the

finalmente desistiram.

annotated Book of

a essência dessa estratégia de dissuasão é a seguinte: quando alguém
five rings, traduzido

para o inglês e

o atacar, ou ameaçar, você deixa claro que essa pessoa sofrerá em
troca.

comentado por

ele – ou ela – talvez seja mais forte, talvez seja capaz de vencer batalhas, Hidy Ochiai, 2001

mas você fará com que pague por cada vitória. em vez de enfrentar essa pessoa diretamente, você fere algo que ela valorize, algo perto de casa.

Você a faz compreender que sempre que o importunar pode esperar pelos prejuízos, mesmo que em escala menor. a única maneira de fazer você *Certa vez, quando um*

parar de atacá-la de seu modo irritante é parando de atacar você. Você é *grupo de cinco ou seis*

como um marimbondo em sua pele: a maioria das pessoas deixa os ma-pajens viajando para

rimbondos em paz.

a capital no mesmo

barco, aconteceu que a

embarcação deles bateu

3. em uma manhã, em 1474, o rei Luís XI (1423-83) – o infame “rei ara-em um barco regular

nha” – assim chamado porque sempre tecia as tramas mais intrincadas e *tarde da noite. Cinco ou*

bem concebidas contra seus inimigos – entrou em um veemente discurso *seis marinheiros do barco*

saltaram e em voz alta

retórico contra o duque de Milão. Os cortesãos presentes naquele dia de *exigiram que os pajens*

janeiro escutaram atônitos enquanto o rei, normalmente controlado e *entregassem a âncora do*

prudente, se prolongava em suas suspeitas: embora o pai do duque tives-barco em que estavam,

segundo o código do

se sido um amigo, não se podia confiar no filho. ele estava trabalhando *marinheiro*. *Ouvindo*

contra a França, desrespeitando o tratado entre os dois países. e o rei não isto, *os pajens saíram*

parava de falar: talvez ele devesse tomar uma atitude contra o duque. *De correndo, aos gritos.*

“O código do marinheiro

repente, para aflição dos cortesãos, um homem saiu sorrateiramente *da é para pessoas como*

sala. era Christopher da Bollate, o embaixador milanês na França. *Bollate vocês! Pensam que*

fora recebido muito bem pelo rei no início da manhã, mas depois *recuara nós samurais vamos*

deixar que vocês

para o fundo da sala; Luís deve ter esquecido que ele estava ali. a *diatribe tomem equipamentos*

do rei poderia causar uma boa confusão diplomática.

de um barco que

Mais tarde naquele dia, Luís convidou Bollate para seus aposentos *está transportando*

guerreiros? Nós vamos

particulares e, reclinado em sua cama, iniciou uma conversa aparente-
cortar aos pedaços e

mente casual. Começando a falar de política, ele se descreveu como
um *jogar ao mar cada um de*

defensor do duque de Milão: ele faria qualquer coisa, disse, para
ajudar *vocês!” Com isso, todos*

os marinheiros fugiram

o duque a expandir seu poder. em seguida perguntou, “Diga-me,
Chris-de volta para

topher, o que eu disse esta manhã em conselho lhe foi relatado? Diga-me *seu próprio barco*. Nessas

estratégia 10

161



ocasiões é preciso agir

a verdade – não foi um cortesão que lhe contou?” Bollate confessou que, *como um samurai*.

na verdade, estivera na sala durante o falatório do rei e tinha escutado *Em ocasiões menos*

importantes é melhor

pessoalmente suas palavras. Luís respondeu que ele tinha suas dúvidas a *conseguir as coisas*

respeito do duque e motivo para estar zangado – mas aí mudou imediata-simplesmente no grito.

mente de assunto para algo agradável e Bollate no final saiu.

Ao tornar algo mais

No dia seguinte, o rei enviou três conselheiros para visitar Bollate.

importante do que

realmente é e perder sua

ele estava confortável em seus alojamentos? estava contente com a forma *chance, um debate não*

como o rei o tratava? eles poderiam fazer alguma coisa para melhorar sua *chegará ao fim e nada*

estadia na corte francesa? eles também desejavam saber se ele ia transmi-se conseguirá.

hagakUre – o livro do

tir as palavras do rei ao duque. O rei, disseram, considerava Bollate

como *saMUrAl*, Yamamoto

um amigo, um confidente; ele estava simplesmente dando vazão a suas tsunetomo,

emoções. Não significa nada. Bollate devia esquecer tudo.

1659-1720

Claro, nenhum destes homens – os conselheiros, os cortesãos, Bollate – sabia que o rei havia feito tudo isto de propósito. Luís estava certo de que o pérfido embaixador – a quem ele dificilmente considerava um amigo, muito menos confidente – relataria o que ele havia dito em detalhes *E foi assim que, durante* ao duque. ele sabia que o duque era traíçoeiro, era exatamente assim que *a década de 1930, a*

Luís queria lhe dar um aviso. e parece que a mensagem foi entendida: *diplomacia da Itália*

de Mussolini foi muito

durante vários anos depois disso, o duque foi um obediente aliado.

fortalecida por uma

postura de agitada

interpretação

belicosidade e por uma

miragem de grande

O rei aranha era um homem que sempre armava vários movimentos *força militar: um*

com antecedência. Neste caso, ele sabia que, se falasse polidamente e *exército de “8 milhões de*

com diplomacia ao embaixador sobre suas preocupações com relação *baionetas”, cujos desfiles*

ao duque, suas palavras não teriam nenhum peso – ia parecer lamúria.

eram acontecimentos

vistosos de bersaglieri

se expressasse sua raiva diretamente ao embaixador, por outro lado, pa-correndo e barulhentas

receria estar descontrolado. Um golpe direto também é facilmente de-
colunas motorizadas;

fendido: o duque iria apenas pronunciar palavras tranquilizadoras e a
e uma força aérea

muito respeitada,

traição continuaria. ao transmitir sua ameaça indiretamente,
entretanto, *não menos por seus*

Luís fez com que ela colasse. O fato de o duque não dever saber que
ele *espetaculares voos de*

estava zangado tornou sua raiva realmente ameaçadora: significava
que *longo alcance até o*

Polo Norte e América

ele estava planejando algo e queria impedir o duque de desconfiar e
do Sul; e uma marinha

conhecer seus verdadeiros sentimentos. ele desferiu seu golpe insidio-
que poderia adquirir

samente para fazer o duque ponderar suas intenções e para instilar um
muitos navios grandes

porque uma parte

temor desconfortável.

tão pequena de seu

Quando estamos sendo atacados, a tentação é de deixar as emoções
financiamento era gasta

tomarem conta, de dizer aos agressores para pararem, de fazer
ameaças *em ensaios de artilharia*

e navegação. Com

com relação ao que vamos fazer se eles continuarem. isso nos coloca
em *uma política militar*

uma posição frágil; revelamos tanto nossos temores como nossos planos, *na qual a direção de*

e palavras raramente detêm agressores. enviar a eles uma mensagem por *cena dominava sobre as*

sórdidas necessidades da

intermédio de terceiros ou revelá-la indiretamente com uma atitude é *preparação de guerra,*

muito mais eficaz. assim você sinaliza que já está manobrando contra eles.

Mussolini sacrificava

Mantenha a ameaça velada: se eles puderem apenas vislumbrar o que você *a verdadeira força em*

está pretendendo, terão de imaginar o resto. Fazer com que vejam você *benefício das imagens*

imensamente ampliadas

como uma pessoa calculista e estratégica terá o efeito de um balde de 162

estratégia 10



água fria sobre o desejo deles de prejudicá-lo ou atacá-lo. Não vale a pena *do que era uma*

correr o risco de descobrir o que você talvez esteja aprontando.

pequena força – mas os

resultados de persuasão

que essas imagens

4. No início da década de 1950, John Boyd (1927-97) serviu com distinção *evocavam eram muito*

como piloto de combate na guerra da Coreia. Nos meados dessa década, *reais: a Grã-Bretanha*

e a França foram

ele era o instrutor de voo mais respeitado na Base de Força aérea Nellis, *dissuadidas com sucesso*

em Nevada; ele era praticamente invencível nos exercícios de combate *a não interferirem*

aéreos, tão bom que lhe pediram para reescrever o manual sobre táticas *nas conquistas da*

para pilotos de combate. ele havia desenvolvido um estilo que iria desmo-Itália na Etiópia, em

sua interferência na

ralizar e aterrorizar, entrar na cabeça do adversário, destruir sua capaci-Espanha, e na sujeição

dade de reagir. Boyd era inteligente e destemido. Mas nenhum de seus *da Albânia; e ninguém*

treinamentos e perícias, nenhum de seus esbarrões com a morte como *ousava se opor ao*

direito da Itália de

piloto, o preparara para os golpes pelas costas, as manobras políticas e *a ser aceita como uma*

guerra indireta sem derramamento de sangue do Pentágono, para onde *Grande Potência, cujos*

ele foi designado em 1966 a fim de ajudar no projeto de caças a jato leves.

interesses tinham de ser

acomodados às vezes de

Como o major Boyd logo descobriu, os burocratas do Pentágono es-formas tangíveis tais

tavam mais preocupados com suas carreiras do que com a defesa nacio-como as licenças obtidas

nal. estavam menos interessados em desenvolver o melhor novo avião

por bancos italianos

na Bulgária, na

de combate do que em satisfazer fornecedores, muitas vezes
comprando *Hungria, na Romênia*

novos equipamentos tecnológicos independentemente de sua convenie
na Iugoslávia.

ência. Boyd, como piloto, havia aprendido a ver todas as situações
como *Somente a decisão de*

Mussolini, no último

uma espécie de combate estratégico, e neste caso ele decidiu transferir
minuto, de entrar na

suas habilidades e estilo de guerra para as selvas do Pentágono. ele ia
guerra em junho de

intimidar, desencorajar e ser mais esperto do que seus adversários.

1940 – quando sua

própria considerável

Boyd acreditava que um caça a jato aerodinâmico do tipo que ele es-
prudência foi superada

tava projetando poderia ter um desempenho melhor do qualquer outro
pela irresistível tentação

avião no mundo. Mas os fornecedores odiaram seu projeto, porque era
de ter sua parte dos

barato – não colocava em destaque a tecnologia que eles estavam
tentan-espólios do colapso

francês – encerrou anos

do vender. enquanto isso os colegas de Boyd no Pentágono tinham
seus *de ilusão (e autoilusão)*

próprios projetos prediletos. Competindo pelo mesmo pote de
dinheiro, *bem-sucedida.*

eles faziam de tudo para sabotar ou transformar o projeto dele.

estratégia –

a lógica da guerra e

Boyd desenvolveu uma defesa: externamente ele parecia meio bobo.

da paz, Edward N.

Vestia ternos surrados, fumava um charuto desagradável, mantinha no Luttwak, 1987

olhar uma expressão desvairada. Parecia ser só mais um piloto de combate sentimental, promovido rápido e cedo demais. Mas nos bastidores ele dominava cada detalhe. Fazia questão de saber mais do que seus adversá-

rios; podia citar estatísticas, estudos e teorias de engenharia para sustentar seu próprio projeto e abrir furos nos deles. Os fornecedores apareciam nas reuniões com apresentações vistosas feitas por seus principais engenheiros; vinham com ideias fantásticas para deslumbrar os generais. Boyd escutava polidamente, parecia impressionado e então, de repente, sem avisar, ele entrava na ofensiva – esvaziando seus argumentos mais otimistas, mostrando em detalhes que os números não batiam, revelando o sensacionalismo e a fraude. Quanto mais eles protestavam, mais perverso ele ficava, rasgando pedacinho por pedacinho o projeto deles.

estratégia 10

163



atacados em seu ponto vulnerável por um homem que eles haviam flagrantemente subestimado, repetidas vezes os fornecedores saíam destas reuniões jurando vingança. Mas o que eles podiam fazer? ele já havia derrubado seus números e transformado suas propostas em angústia.

Flagrados no ato de forçar uma venda, eles haviam perdido toda a credibilidade. teriam de aceitar sua derrota. Logo eles aprenderam a evitar Boyd; em vez de tentar sabotá-lo, ficaram esperando que ele caísse sozinho.

em 1974, Boyd e sua equipe haviam concluído o projeto de um jato no qual estavam trabalhando e cuja aprovação parecia certa. Mas parte da estratégia de Boyd tinha sido construir uma rede de aliados em diferentes partes do Pentágono, e estes homens lhe disseram que havia um grupo de generais com três estrelas que odiava o projeto e estava planejando sua derrota. eles o deixariam fazer uma apresentação para vários oficiais na cadeia de comando, todos aprovariam; em seguida haveria uma última reunião com os generais, que afundariam o projeto conforme vinham planejando o tempo todo. tendo chegado até esse ponto, entretanto, ia parecer que o projeto tinha recebido uma audiência justa.

além de sua rede de aliados, Boyd sempre tentava se certificar de que tinha pelo menos um defensor poderoso. isso em geral era fácil de encontrar: em um ambiente político como o Pentágono, sempre havia algum general ou outro oficial poderoso descontente com o sistema e feliz em ser o protetor secreto de Boyd. agora Boyd invocou seu mais poderoso aliado, o secretário de defesa James schlesinger, e conseguiu sua aprovação pessoal para o projeto. Depois, em uma reunião com os generais, de quem ele poderia dizer estarem no íntimo se vangloriando porque finalmente o haviam apanhado, Boyd anunciou, “senhores, estou autorizado pelo secretário de Defesa a informá-los de que esta não é uma reunião para decisão. este resumo tem apenas o propósito de informar.”

O projeto, ele disse, já tinha sido aprovado. ele continuou fazendo sua apresentação, alongando-se ao máximo possível – retorcendo a faca enfiada nas costas deles. Queria que eles se sentissem humilhados e atentos para não se meterem com ele novamente.

Como um piloto de combate, Boyd aprendera a pensar em vários movimentos antes de seus adversários, sempre com o objetivo de surpreendê-los com alguma manobra aterrorizante. ele incorporou esta estratégia a suas batalhas burocráticas. Quando um general lhe dava uma ordem que era nitidamente destinada a arruinar os planos para seu jato leve, ele sorria, concordava e dizia, “senhor, cumprirei essa ordem com satisfação. Mas quero que o senhor a coloque por escrito.” generais gostavam de emitir comandos verbalmente em vez de colocá-los no papel como uma forma de se protegerem caso as coisas não dessem certo. apanhado desprevenido, o general teria de desistir da ordem ou negar o pedido de colocá-la por escrito – o que, se tornado público, seria horrível para sua imagem. De um modo ou de outro, ele estava amarrado.



Depois de vários anos lidando com Boyd, generais e seus favoritos aprenderam a evitá-lo – e a seus charutos fedorentos, suas ofensas verbais, suas táticas traiçoeiras – como uma praga. Com esse amplo espaço de manobra, ele foi capaz de fazer seus projetos para o F-15 e o F-16 passarem pelo processo quase impossível do Pentágono, deixando uma marca permanente na força aérea ao criar dois de seus mais famosos e eficazes caças a jato.

interpretação

Boyd percebeu logo que seu projeto não era popular no Pentágono e que ele enfrentaria oposição de todos os escalões, de alto a baixo. se tentasse lutar com todos, enfrentar todos os fornecedores e generais, ele se esgotaria e ia se queimar. Boyd era um estrategista do mais alto nível – suas ideias mais tarde teriam uma importante influência na Operação tempestade no Deserto – e um estrategista jamais ataca força contra força; em vez disso, ele sonda as fragilidades do inimigo. e uma burocracia como o Pentágono inevitavelmente tem fraquezas, que Boyd soube localizar.

as pessoas no Pentágono queriam agradar e ser aceitas. eram pessoas políticas, cautelosas com suas reputações; eram também muito ocupadas e não tinham muito tempo a perder. a estratégia de Boyd era simples; ao longo dos anos ele criaria fama de ser difícil, até desagradável. envolver-se com Boyd poderia significar uma feia luta pública que mancharia sua reputação, faria você desperdiçar seu tempo e o prejudicaria politicamente.

em essência, Boyd se transformara em uma espécie de porco-espinho.

Nenhum animal quer atacar uma criatura que pode causar tantos danos, por menor que ela seja; até os tigres não se metem com ela. e o fato de ser deixado em paz deu a Boyd um poder permanente, que lhe permitiu sobreviver tempo suficiente para acompanhar até o fim o F-15 e o F-16.

reputação, Boyd sabia, é um elemento-chave. sua própria reputação talvez não seja intimidante; afinal de contas, todos nós precisamos ser aceitos, fazer o jogo político, parecer gentis e cordatos. Quase sempre isso funciona, mas em momentos de perigo e dificuldade ser visto como uma pessoa muito boazinha vai trabalhar contra você; vai dizer

que você pode ser jogado de um lado para o outro, desencorajado e impedido. se você nunca esteve disposto a lutar antes, nenhum gesto ameaçador de sua parte terá credibilidade. Compreenda: existe um grande valor em deixar que as pessoas saibam que, se necessário, você pode abandonar sua gentileza e ser muito difícil e desagradável. Bastam algumas demonstrações claras e violentas. Quando as pessoas o virem como um guerreiro, elas se aproximarão de você com um pouco de medo. e, como disse Maquiavel, é mais útil ser temido do que ser amado.

estratégia 10

165



Imagem:

O Porco-espinho. ele parece

meio idiota e lento, uma presa fácil,

mas quando ameaçado ou atacado, seus

espinhos se eriçam. se tocado, eles entram facilmente em sua pele, e tentar extraí-los faz com que suas extremidade em gancho entrem cada vez mais fundo, causando ainda mais danos. Quem lutou com um porco-espinho aprende a jamais repetir a experiência. Mesmo sem lutar com ele, as pessoas em geral sabem que devem evitá-lo e deixá-lo em paz.

trOQe esPaÇO

POr teMPO

Autoridade: Quando adversários não estão dispostos a estratégia

a lutar com você, é porque pensam que não é do interesse deles, ou porque você os iludiu fazendo-os

pensar assim. – *Sun Tzu (século IV a.C.)*

DO NÃO COMPrOMissO

Recuar diante de um inimigo forte não é sinal de fraqueza, iNVersO

mas de força. Ao resistir à tentação de reagir a um agressor, O propósito de estratégias de dissuasão é desencorajar o ataque, e uma presença ou ação ameaçadora em geral faz o serviço. em algumas situa-você arruma um tempo precioso para si mesmo – tempo para ções, entretanto, você pode conseguir a mesma coisa com mais segurança se recuperar, pensar e ganhar perspectiva. Deixe seus ini-fazendo o contrário: fingindo-se de bobo e desprezioso. Pareça inofen-migos avancarem; tempo é mais importante do que espaço.

sivo ou já derrotado e as pessoas talvez o deixem em paz. Uma fachada de *Ao se recusar a lutar, você os deixa furiosos e alimenta sua* pessoa inofensiva pode lhe dar tempo: foi assim que Cláudio sobreviveu *arrogância. Em breve eles vão se exigir mais do que supor-ao* mundo violento, *traíçoeiro, da política romana em seu caminho para se* tornar imperador – *ele parecia inócuo demais para as pessoas se pre-tam e*

vão começar a cometer erros. O tempo os revelará como ocuparem com ele. Mas esta estratégia exige paciência e tem seus riscos: precipitados e você como uma pessoa prudente. Às vezes você está intencionalmente se fazendo de cordeiro no meio de lobos.

consegue mais se não fizer nada.

em geral, você precisa manter sob controle suas tentativas de intimidação. Cuidado para não ficar inebriado com o poder que o medo dá: use-o como uma defesa em tempos de perigo, não como sua ofensa preferida. a longo prazo, assustar pessoas cria inimigos, e se você falha em sustentar sua reputação de pessoa valente com vitórias, perderá credibilidade. se seu adversário se zangar o suficiente a ponto de fazer o mesmo jogo com você, é possível que você transforme progressivamente uma disputa em uma guerra de retaliação. Use esta estratégia com cautela.

166

estratégia 10



trOQe esPaÇO

POr teMPO

a estratégia

DO NÃO COMPrOMisso

Recuar diante de um inimigo forte não é sinal de fraqueza, mas de força. Ao resistir à tentação de reagir a um agressor, você arruma um tempo precioso para si mesmo – tempo para se recuperar, pensar e ganhar perspectiva. Deixe seus inimigos avançarem; tempo é mais importante do que espaço.

Ao se recusar a lutar, você os deixa furiosos e alimenta sua arrogância. Em breve eles vão se exigir mais do que suportam e vão começar a cometer erros. O tempo os revelará como precipitados e você como uma pessoa prudente. Às vezes você consegue mais se não fizer nada.



reCue Para aVaNÇar

No início da década de 1930, Mao tsé-tung (1893-1976) era uma estrela em ascensão no Partido Comunista Chinês. Uma guerra civil havia estourado entre comunistas e nacionalistas; Mao liderava campanhas contra os nacionalistas, usando táticas de guerrilha para vencê-los sempre, apesar de estar em número muito inferior. ele também serviu como presidente do governo comunista chinês em sua fase inicial, e seus provocantes ensaios sobre estratégia e filosofia eram lidos por quase todo mundo.

Nisso surgiu uma luta de poder entre os comunistas: um grupo de intelectuais educados no pensamento soviético conhecidos como os 28 bolcheviques tentaram ganhar o controle do partido. eles desprezavam Mao, vendo seu gosto por guerrilhas como um sinal de timidez e fragilidade e de sua defesa de uma revolução camponesa retrógrada. em vez disso, eles defendiam a guerra frontal, ou seja, combater os nacionalistas diretamente pelo controle de cidades e regiões-chaves, como os comunistas haviam feito na Rússia. aos poucos, os 28B isolaram Mao e o despojaram tanto do poder político como do militar. em 1934, eles o colocaram praticamente em prisão domiciliar em uma

fazenda em Hunan.

Os amigos e camaradas de Mao acharam que ele havia sofrido uma atordoante queda desde as graças do partido. Mais perturbadora do que a queda em si, entretanto, era sua aparente aceitação do fato: ele não reuniu defensores para revidar, ele parou de publicar, ele efetivamente desapareceu. talvez os 28B tivessem razão: Mao era um covarde.

Naquele mesmo ano, os nacionalistas – liderados pelo general Chiang Kai-shek – lançaram uma nova campanha para destruir os comunistas. O plano era cercar o exército Vermelho em suas cidadelas e matar até o último soldado e, desta vez, parecia provável que eles conseguiriam.

Os 28B revidaram com bravura, lutando para manter as poucas cidades e regiões sob controle comunista, mas os nacionalistas estavam em maior número, estavam mais bem equipados e tinham conselheiros militares alemães para ajudá-los. Os nacionalistas tomaram cidade após cidade e lentamente cercaram os comunistas.

Milhares desertaram do exército Vermelho, mas finalmente seus soldados restantes – uns 100 mil – conseguiram romper o cerco nacionalista e seguir para o noroeste. Mao juntou-se a eles em sua fuga. só agora ele começou a falar abertamente e a questionar a estratégia dos 28B. eles estavam recuando em linha reta, ele se queixou, ficando mais fácil para os nacionalistas persegui-los, e estavam se movendo muito lentamente, carregando um excesso de documentos, arquivos e outros cacarecos de seus antigos escritórios. estavam agindo como se todo o exército estivesse apenas se mudando de acampamento e planejando continuar a combater os nacionalistas da mesma maneira, lutando por cidades e terras. Mao argumentou que esta nova marcha não deveria ser um recuo momentâ-

neo para um terreno mais seguro, mas algo maior. todo o conceito do partido precisava ser repensado: em vez de copiar os bolcheviques, eles 168

estratégia 11



deveriam criar uma revolução distintamente chinesa, baseada na classe *Seis na quarta posição*

dos camponeses, o maior grupo populacional da China. Para isto, eles

significa: o exército

recua. Sem culpa.

precisavam de tempo e liberdade de ataque. eles deveriam seguir para
o *Diante de um inimigo*

sudoeste, para os extremos mais distantes da China, onde o inimigo
não *superior, com quem*

poderia alcançá-los.

seria inútil travar

Os oficiais do exército Vermelho começaram a ouvir o que Mao di-
uma batalha, um

recuo disciplinado é o

zia: suas táticas de guerrilha tinham tido sucesso antes, e a estratégia
dos *procedimento correto,*

28B estava nitidamente fracassando. aos poucos eles foram adotando
suas *porque ele salvará o*

ideias. Viajavam com menos bagagem; movimentavam-se apenas de
noite; *exército da derrota*

e da desintegração.

fingiam que iam para um lado e depois iam para outro a fim de
confunDe modo algum é

dir o faro dos nacionalistas; onde fossem, faziam comícios para
recrutar *um sinal de coragem*

camponeses para sua causa. De algum modo Mao havia se tornado o
líder *ou força insistir*

de fato do exército. embora em número menor, em uma proporção de
em entrar em uma

luta sem esperanças

100 para 1, sob sua liderança, o exército Vermelho conseguiu escapar
dos *sejam quais forem as*

nacionalistas e, em outubro de 1935, chegou às regiões mais remotas da *circunstâncias*.

Província de shan-hsi, onde finalmente ficaram a salvo.

I chIng, China, C.

século Viii d.C

Depois de cruzar 24 rios e 18 cadeias de montanhas e ter acidentes quase fatais, o exército chegou ao fim de sua “Longa Marcha”. ele estava radicalmente reduzido – agora eram apenas 6.000 homens – mas um novo tipo de partido tinha sido criado, o tipo que Mao queria desde o início: um grupo resistente de dedicados seguidores que acreditavam em uma revolução camponesa e abraçaram as lutas de guerrilha. a salvo de ataques em shan-hsi, este partido purificado aos poucos conseguiu, primeiro, se recuperar, depois espalhar seu evangelho. em 1949, os comunistas finalmente derrotaram os nacionalistas de uma vez por todas e os exilaram da China continental.

interpretação

Mao nasceu e foi criado em uma fazenda, e a vida em uma fazenda chinesa podia ser dura. Um fazendeiro tinha de ser paciente, curvando-se às estações e aos caprichos do clima. Milhares de anos antes, a religião tao-

ísta havia surgido desta vida dura. Um conceito-chave no taoísmo é o de *wei wu* – a ideia de ação pela inação, do controle de uma situação ao não tentar controlá-la, de governar abdicando do governo. *Wei wu* envolve a crença de que, ao reagir e lutar contra as circunstâncias, ao viver constantemente em luta, você na verdade anda para trás, criando mais turbulência em seu caminho e dificuldades para si mesmo. Às vezes é melhor ficar em repouso, não fazer nada e deixar o inverno passar. Nessas horas, você pode se recompor e reforçar sua identidade.

tendo crescido em uma fazenda, Mao havia assimilado estas ideias e as aplicava constantemente na política e na guerra. em momentos de perigo, quando seus inimigos eram mais fortes, ele não temia recuar, embora soubesse que muitos veriam isto como um sinal de fraqueza. O tempo, ele sabia, revelaria os furos na estratégia de seus inimigos, e ele usaria esse tempo para refletir sobre si mesmo e ganhar perspectiva sobre toda a situação. ele fez de seu período de afastamento em Hunan não uma estratégia 11



humilhação negativa, mas uma estratégia positiva. Da mesma forma, ele usou a Longa Marcha para forjar uma nova identidade para o Partido Comunista, criando um novo tipo de crente. Quando seu inverno passou, ele ressurgiu – seus inimigos sucumbindo a suas próprias fraquezas, ele mesmo reforçado por um período de recolhimento.

a guerra engana; você pode pensar que é forte e que está fazendo avanços contra um inimigo, mas o tempo talvez mostre que você está na verdade marchando para um grande perigo. Você nunca pode saber realmente, visto que nossa imersão no presente nos priva da verdadeira perspectiva. O melhor a fazer é se livrar dos modelos preguiçosos, convencionais, de pensamento. avançar nem sempre é bom; recuar nem sempre é fraqueza. De fato, em momentos de perigo ou dificuldades, recusar-se a lutar muitas vezes é a melhor estratégia: ao se desvencilhar do inimigo, você não perde nada que seja valioso a longo prazo e ganha tempo para se virar para dentro, repensar suas ideias, separar os verdadeiros crentes dos parasitas. O tempo torna-se seu aliado. Não fazendo nada externamente, você ganha força interior, que se traduzirá em tremendo poder mais tarde, quando é hora de agir.

Espaço eu posso recuperar. Tempo, nunca.

– Napoleão Bonaparte (1769-1821)

CHaVes Para gUerra

O problema que todos enfrentamos na estratégia, e na vida, é que cada um de nós é único e tem uma personalidade única. Nossas circunstâncias também são únicas; nenhuma situação jamais se repete realmente.

Mas quase sempre mal percebemos o que nos faz diferentes – em outras palavras, quem realmente somos. Nossas ideias vêm de livros, professores, todos os tipos de influências invisíveis. reagimos ao que acontece rotineira e mecanicamente, em vez de tentarmos compreender suas diferenças. em nossas formas de lidar com as outras pessoas, também, somos facilmente contagiados com o tempo e o humor delas. tudo isto cria uma espécie de bruma. Deixamos de ver os acontecimentos pelo que eles são; nós não nos conhecemos.

sua função como estrategista é simples; ver as diferenças entre você mesmo e as outras pessoas, compreender a si mesmo, seu lado e seu inimigo da melhor maneira possível, para ter uma perspectiva melhor do que está acontecendo, conhecer as coisas como elas são. No burburinho do dia a dia, isto não é fácil – na verdade, você só poderá fazer isso se souber quando e como recuar. se você está sempre avançando, sempre atacando, sempre reagindo emocionalmente ao que as pessoas fazem, não tem tempo para ganhar perspectiva. suas estratégias serão fracas e mecânicas, baseadas em coisas que aconteceram no passado ou com alguma outra pessoa. Como um macaco, você vai imitar em vez de criar. recuar é algo que você deve fazer de vez em quando, para se encontrar e se desligar de 170

estratégia 11



influências contagiosas. e a melhor hora para fazer isto é em momentos *Oportunidades estão*

de dificuldade e perigo.

mudando sempre.

Quem chega cedo

simbolicamente, o recolhimento é religioso, ou mitológico. Foi só *demais foi muito longe,*

porque fugiram para o deserto que Moisés e os judeus foram capazes de *enquanto quem chega*

solidificar sua identidade e ressurgir como uma força social e política.

tarde demais não

Jesus passou os seus quarenta dias no deserto e Maomé, também, fugiu de *consegue alcançar.*

Como o Sol e a Lua

Meca em uma época de grande perigo para um período de recolhimen-
fazem seus cursos, o

to. ele e apenas um punhado de seus defensores mais dedicados usaram *tempo não acompanha*

este período para aprofundar seus vínculos, para compreender quem eles *as* pessoas. *Portanto,*

sábios não valorizam

eram e o que defendiam, para deixar o tempo agir. em seguida, este pe-joias imensas tanto

queno bando de fiéis ressurgiu para conquistar Meca e a Península arábi-quanto valorizam um

ca e depois, após a morte de Maomé, derrotar os bizantinos e o império *pouco de tempo. Tempo*

persa, espalhando o islamismo por vastos territórios. No mundo todo, *é difícil de encontrar e*

fácil de perder.

cada mitologia tem um herói que se recolhe, até para o próprio Hades no *hUaInanZI*, China,

caso de Ulisses, para se encontrar.

século ii a.C

se Moisés tivesse ficado e lutado no egito, os judeus seriam uma nota de pé de página na história. se Maomé tivesse atacado seus inimigos em Meca, teria sido esmagado e esquecido. Quando você luta com alguém mais poderoso, perde mais do que suas posses e sua posição; você perde sua capacidade de pensar direito, de se manter à parte e distinto. Você nem pode imaginar como fica infectado com as emoções e a violência do agressor. Melhor fugir e usar o tempo que sua fuga lhe dá para se voltar para dentro. Deixe que o inimigo tome terras e avance; você vai se recuperar e virar a mesa quando chegar a hora. a decisão de recuar não mostra fraqueza, mas força. é o auge da sabedoria estratégica.

a essência do recolhimento é a recusa em combater o inimigo de qualquer maneira, seja psicológica ou fisicamente. Você pode fazer isso defensivamente, para se proteger, mas também pode ser uma estratégia positiva: ao recusar a lutar contra inimigos agressivos, você pode, na verdade, enfurecê-los e desequilibrá-los.

Durante a Primeira guerra Mundial, a Inglaterra e a Alemanha lutaram uma guerra secundária no leste da África, onde cada uma delas tinha

uma colônia. em 1915, o comandante inglês, o tenete-general Jan smuts, movimentou-se contra o exército alemão, muito menor, no leste da África alemã, liderado pelo coronel Paul von Lettow-Vorbeck. smuts esperava uma vitória rápida; assim que ele acabasse com os alemães, suas tropas se mudariam para teatros mais importantes da guerra. Mas Von Lettow-Vorbeck se recusou a combatê-lo e recuou para o sul. smuts marchou atrás dele.

repetidas vezes smuts pensou que havia encurralado Von Lettow-Vorbeck, só para descobrir que o oficial alemão tinha saído dali horas antes. Como atraído por um ímã, smuts seguia Von Lettow-Vorbeck atravessando rios, montanhas e florestas. suas linhas de suprimentos estendiam-se por centenas de quilômetros, seus soldados agora estavam vulneráveis a pequenas, atormentantes ações dos alemães, que destruíam seu moral. atolados em selvas pestilentas, conforme o tempo passava, o estratégia 11

171



exército de smuts era dizimado pela fome e doenças, tudo sem nunca enfrentarem uma verdadeira batalha. No final da guerra, Von Lettow-Vorbeck havia conseguido conduzir seu inimigo a uma caçada de gato e rato que durou quatro anos, deixou amarradas forças inglesas valiosas e que não lhes deu nada em troca.

smuts era um líder persistente, meticuloso, agressivo, que gostava de derrotar seus adversários por meio de manobras no campo. Von Lettow-Vorbeck tirou proveito deste gosto; ele se recusou a entrar em uma batalha frontal com smuts, mas permaneceu sedutoramente próximo, apenas fora de alcance, conservando a possibilidade de combate de modo a manter os ingleses avançando para o descampado. Furioso, smuts continuou na caçada. Von Lettow-Vorbeck usou os vastos espaços e o clima inóspito para destruir os ingleses.

a maioria das pessoas reage à agressão envolvendo-se nela de alguma maneira. é quase impossível se conter. Desvencilhando-se totalmente e recuando, você mostra um grande poder e prudência. seus inimigos estão desesperados querendo que você reaja: o recuo os enfurece e provoca mais ataques. Portanto continue recuando, trocando espaço por tempo.

Permaneça calmo e equilibrado. Deixe que eles peguem as terras que quiserem; como os alemães, seduza-os para um vazio de não ação. eles

vão começar a fazer coisas além de seus recursos e cometer erros. O tempo está a seu lado, pois você não está desperdiçando nem um minuto em batalhas inúteis.

a guerra é notoriamente cheia de surpresas, de imprevistos que podem retardar e arruinar até o plano mais bem traçado. Carl von Clausewitz chamou a isto de “atrito”. guerra é uma constante ilustração da Lei de Murphy: se alguma coisa pode dar errado, vai dar. Mas quando você recua, quando você troca espaço por tempo, você está fazendo a Lei de Murphy funcionar a seu favor. Foi isso que aconteceu com Von Lettow-Vorbeck: ele colocou smuts como a vítima da Lei de Murphy, dando-lhe tempo suficiente para fazer o pior passar.

Durante a guerra dos sete anos (1756-63), Frederico, o grande, da Prússia, estava cercado de exércitos austríacos, franceses e russos por todos os lados, todos determinados a cortá-lo em pedacinhos. Um estrategista que em geral favorecia o ataque agressivo, Frederico, desta vez, ficou na defensiva, articulando suas manobras para se dar um tempo e escapular da rede na qual seus inimigos estavam tentando apanhá-lo. ano após ano ele conseguiu evitar o desastre, embora não totalmente. e aí, de uma hora para outra, a czarina elizabeth da Rússia morreu. ela odiava Frederico, mas seu sobrinho e sucessor ao trono, czar Pedro iii, era um garoto perverso que não gostava da tia e era um grande admirador de Frederico, o grande. ele não só tirou a Rússia da guerra, como se aliou aos prussianos. a guerra dos sete anos estava encerrada; o milagre de que Frederico precisava tinha acontecido. tivesse ele se rendido em seu pior momento ou tentado lutar para se ver livre da guerra teria perdido 172

estratégia 11



tudo. em vez disso, ele manobrou dando tempo para a Lei de Murphy agir sobre seus inimigos.

guerra é uma questão física, que acontece em algum lugar especí-

fico: os generais dependem de mapas e planejam estratégias para serem realizadas em determinados locais. Mas tempo é tão importante quanto espaço no pensamento estratégico, e saber usá-lo fará de você um soberbo estrategista, dando uma dimensão maior a seus ataques e defesa.

Para isto você precisa parar de pensar no tempo como uma abstração:

na realidade, desde que você nasceu, tempo é tudo que você tem. é seu úni-co e verdadeiro bem de consumo. as pessoas podem levar embora suas posses, mas – a não ser por assassinato – nem o mais poderoso agressor pode lhe roubar tempo a não ser que você permita. até na prisão seu tempo é seu, se você o utiliza para seus próprios propósitos. Desperdiçar seu tempo em batalhas que não são de sua escolha é mais do que um simples erro, é estupidez do mais alto nível. tempo perdido não pode jamais ser recuperado.

Imagem: as areias do Deserto.

No deserto não há nada para
comer e nada para usar para
guerra: apenas areia e espaço
vazio. recue para o deserto de
vez em quando, para pensar com clareza. ali o
tempo se move
l e n t a m e n -
te, que é do que
você precisa. Quando
atacado, recue para o deserto, atraindo seus inimigos
para um lugar onde eles perdem toda a noção de tempo e
espaço e ficam sob seu controle.

Autoridade: Permanecer disciplinado e calmo enquanto espera que a
desordem surja entre o inimigo

é a arte do autocontrole. – *Sun Tzu (século IV a.C.) estratégia 11*

173



iNVersO

P a r t e

Quando inimigos o atacam em uma força esmagadora, em vez de recuar você pode às vezes decidir enfrentá-los diretamente. Você está convidando ao martírio, talvez até esperando por isso, mas o martírio, também, é uma estratégia, e antiga: o martírio faz de você um símbolo, um ponto iV

de reunião para o futuro. a estratégia terá êxito se você for importante o suficiente – se sua derrota tiver significado simbólico –, mas as circunstâncias devem funcionar para ressaltar a integridade de sua causa e a feiura da causa do inimigo. seu sacrifício também deve ser único; martírios demais, espalhados durante muito tempo, estragarão o efeito. em casos de gUerra OFeNsiVa extrema fraqueza, diante de um inimigo incrivelmente grande, o martírio pode ser usado para mostrar que o espírito combativo de seu lado não se extinguiu, um modo que serve para manter o moral alto. Mas, em geral, o martírio é uma arma perigosa e pode disparar pela culatra, pois você pode não estar mais ali para acompanhá-la até o fim e seus efeitos são fortes demais para serem controlados. também pode levar séculos para funcionar. Mesmo quando ele pode demonstrar simbolicamente ser um Os maiores perigos na guerra, e na vida, vêm do ines-sucesso, um bom estrategista o evita. recuar é sempre a melhor estratégia.

recuar nunca deve ser um fim em si mesmo; em algum ponto você perado: as pessoas não reagem como você pensou, tem de virar de frente e lutar. se não fizer isto, o recuo é chamado mais acontecimentos atrapalham seus planos e causam con-exatamente de rendição: o inimigo vence. O combate no longo prazo é inevitável. O recuo só pode ser temporário.

fusão, circunstâncias são devastadoras. Na estratégia, esta discrepância entre o que você quer que aconteça

e o que acontece chama-se “atrito”. a ideia por trás da guerra ofensiva convencional é simples: ao atacar o outro lado primeiro, atingindo seus pontos de vulnerabilidade, e tomando a iniciativa e jamais desistindo dela, você cria suas próprias circunstâncias. antes que um atrito possa surgir sorrateiramente e minar seus planos, você passa para a ofensiva e suas incansáveis manobras causam tanto atrito sobre o inimigo que ele

sucumbe.

esta é a forma de guerra praticada pelos mais bem-sucedidos capitães

da história, e o segredo do sucesso deles é uma perfeita mescla de esperteza estratégica e audácia. O elemento estratégico está no planejamento: estabelecer um objetivo geral, articular meios para alcançá-lo e pensar no plano inteiro 174

estratégia 11



Parte

iv

guerra ofensiva

Os maiores perigos na guerra, e na vida, vêm do inesperado: as pessoas não reagem como você pensou, acontecimentos atrapalham seus planos e causam confusão, circunstâncias são devastadoras. Na estratégia, esta discrepância entre o que você quer que aconteça

e o que acontece chama-se “atrito”. a ideia por trás da guerra ofensiva convencional é simples: ao atacar o outro lado primeiro, atingindo seus pontos de vulnerabilidade, e tomando a iniciativa e jamais desistindo dela, você cria suas próprias circunstâncias. antes que um atrito possa surgir sorrateiramente e minar seus planos, você passa para a ofensiva e suas incansáveis manobras causam tanto atrito sobre o inimigo que ele

sucumbe.

esta é a forma de guerra praticada pelos mais bem-sucedidos capitães da história, e o segredo do sucesso deles é uma perfeita mescla de esperteza estratégica e audácia. O elemento estratégico está no planejamento: estabelecer um objetivo geral, articular meios para

alcançá-lo e pensar no plano inteiro



em todos os seus detalhes. isto significa pensar em termos de uma campanha, não de batalhas individuais.

significa também conhecer as forças e fraquezas do

outro lado, para que você possa calibrar seus golpes

segundo as vulnerabilidades dele. Quanto mais detalhado seu planejamento, mais confiante você se sentirá ao entrar na batalha e mais fácil será permanecer no curso quando surgirem os problemas inevitáveis.

PerC a BatalHas,

No ataque em si, entretanto, você deve agir com tal

espírito e audácia que coloque em fuga seus inimigos, Mas gaNHe a gUerra

dando impulso irresistível a sua ofensiva.

Os onze capítulos a seguir iniciarão você nesta a graNDe estratégia forma suprema de guerra. eles o ajudarão a colocar

seus desejos e metas em um contexto mais amplo conhecido como “grande estratégia”. eles lhe mostrarão

como ver seus inimigos e descobrir seus segredos. eles *Todos a sua volta são estrategistas procurando conquistar o poder, todos tentando promover seus próprios interesses, mui-descreverão como uma base sólida de planejamento*

tas vezes a suas custas. Suas batalhas diárias com eles fazem lhe dar opções fluidas para ataque e como manobras

você perder de vista a única coisa que realmente importa: a específicas (a manobra pelo flanco, o envolvimento)

vitória no final, a conquista de metas maiores, o poder dura-e estilos de ataque (atingindo centros de gravidade,

douro. A grande estratégia é a arte de ver o que vai acontecer depois da batalha e calcular com antecedência. Ela requer forçando o inimigo a posições de grande fragilidade)

que você se concentre em seu objetivo principal e planeje que funcionam brilhantemente na guerra podem

como alcançá-lo. Na grande estratégia você considera as raser aplicados na vida. Finalmente, eles lhe mostrarão mificações políticas e as consequências a longo prazo do que como encerrar sua campanha. sem uma vigorosa convocê faz. Em vez de reagir emocionalmente às pessoas, você clusão que satisfaça seus objetivos gerais, tudo o que assume o controle e torna suas ações mais dimensionais, sutis e eficazes. Deixe que os outros fiquem presos nas voltas você fez será inútil. O domínio dos vários componen-e reviravoltas da batalha curtindo suas pequenas vitórias.

tes da guerra ofensiva dará uma força muito maior a

A grande estratégia lhe dará o maior prêmio: rir por último.

todos os seus ataques na vida.



em todos os seus detalhes. isto significa pensar em termos de uma campanha, não de batalhas individuais.

significa também conhecer as forças e fraquezas do

outro lado, para que você possa calibrar seus golpes

segundo as vulnerabilidades dele. Quanto mais detalhado seu planejamento, mais confiante você se sentirá ao entrar na batalha e mais fácil será permanecer no curso quando surgirem os problemas inevitáveis.

PerC a BataLHas,

No ataque em si, entretanto, você deve agir com tal

espírito e audácia que coloque em fuga seus inimigos, Mas gaNHe a gUerra dando impulso irresistível a sua ofensiva.

Os onze capítulos a seguir iniciarão você nesta a granDe estratégia

forma suprema de guerra. eles o ajudarão a colocar

seus desejos e metas em um contexto mais amplo conhecido como “grande estratégia”. eles lhe mostrarão

como ver seus inimigos e descobrir seus segredos. eles Todos a sua volta são estrategistas procurando conquistar o poder, todos tentando promover seus próprios interesses, mui-descreverão como uma base sólida de planejamento

tas vezes a suas custas. Suas batalhas diárias com eles fazem lhe dará opções fluidas para ataque e como manobras

você perder de vista a única coisa que realmente importa: a específicas (a manobra pelo flanco, o envolvimento)

vitória no final, a conquista de metas maiores, o poder dura-e estilos de ataque (atingindo centros de gravidade,

douro. A grande estratégia é a arte de ver o que vai acontecer depois da batalha e calcular com antecedência. Ela requer forçando o inimigo a posições de grande fragilidade)

que você se concentre em seu objetivo principal e planeje que funcionam brilhantemente na guerra podem

como alcançá-lo. Na grande estratégia você considera as raser aplicados na vida. Finalmente, eles lhe mostrarão mificações políticas e as consequências a longo prazo do que como encerrar sua campanha. sem uma vigorosa convocê faz. Em vez de reagir emocionalmente às pessoas, você clusão que satisfaça seus objetivos gerais, tudo o que assume o controle e torna suas ações mais dimensionais, sutis e eficazes. Deixe que os outros fiquem presos nas voltas você fez será inútil. O domínio dos vários componen-e reviravoltas da batalha curtindo suas pequenas vitórias.

tes da guerra ofensiva dará uma força muito maior a

A grande estratégia lhe dará o maior prêmio: rir por último.

todos os seus ataques na vida.



Presteza é tudo.

a graNDe CaMPaNHa

Resolução está

Criado na corte macedônia, alexandre (356-322 a.C.) era considerado indissolivelmente

associada à cautela.

um rapaz bastante estranho. ele curtia as usuais atividades dos jovens, Se um indivíduo é

como cavalos e guerra; tendo lutado ao lado do pai, o rei Felipe ii, em cauteloso e está sempre

várias batalhas, ele havia provado sua bravura. Mas gostava também de alerta, não precisa

filosofia e literatura. seu tutor foi o grande pensador aristóteles, sob cuja ficar excitado nem se

alarmar. Se ele está

influência ele adorava discutir política e ciências, olhando o mundo do sempre atento antes

modo mais desapaixionado possível. e tinha sua mãe, Olímpia: uma mu-

ainda de o perigo estar

*lher supersticiosa, mística, que havia tido visões quando o filho nasceu
presente, está armado*

quando o perigo se

*de que ele um dia governaria o mundo conhecido. ela lhe contava sobre
aproxima e não precisa*

*essas visões e o alimentava com histórias de aquiles, de que sua família ter
medo. O homem*

*dizia descender. alexandre adorava a mãe (e odiava o pai) e levou suas
superior está prevenido*

contra o que ainda não

*profecias muito a sério. Desde cedo ele se comportava como se fosse mais
está à vista e alerta*

do que o filho de um rei.

para o que ainda não

*alexandre foi criado para ser o sucessor de Felipe, e o estado que iria pode
ouvir; portanto,*

ele vive em meio a

herdar havia crescido consideravelmente durante o reinado de seu pai.

dificuldades como se

*ao longo dos anos, o rei conseguira fazer do exército macedônio a força
elas não existissem...*

*suprema de toda a grécia. ele derrotara tebas e atenas e havia unido Se a
razão triunfa, as*

paixões se retraem.

*todas as cidades-estado gregas (exceto esparta) em uma liga helenista sob I
chIng, China, C.*

*sua liderança. era um governante ardiloso, intimidante. e aí, em 336 a.C.,
século Viii a.C.*

um nobre descontente o assassinou. Vendo a Macedônia vulnerável de repente, atenas declarou sua independência da liga. as outras cidades-estado a acompanharam. tribos do norte agora ameaçavam invadi-la. Quase da noite para o dia o pequeno império de Felipe estava se desfazendo.

Quando alexandre subiu ao trono, tinha apenas 20 anos, e muitos o consideraram despreparado. era uma hora ruim para aprender o ofício.

Os generais e os líderes políticos macedônios teriam de colocá-lo sob suas asas. eles o aconselharam a ir devagar, consolidar sua posição no exército e na Macedônia e depois, aos poucos, reformar a liga por meio de força e astúcia. isso era o que Felipe teria feito. Mas alexandre não quis escutar; ele tinha outro plano ou assim parecia. sem dar a seus inimigos, de dentro e fora da Macedônia, tempo para se organizarem contra ele, alexandre liderou o exército para o sul e reconquistou tebas em uma série de manobras-relâmpago. em seguida ele marchou sobre os atenienses, que, temendo sua vingança, pediram perdão e imploraram para serem readmitidos na liga. alexandre concordou.

O excêntrico jovem príncipe se revelara um rei corajoso e imprevisível – atacando quando não era esperado, mas tratando atenas com inesperada misericórdia. ele era difícil de entender, mas suas primeiras manobras como rei lhe haviam conquistado muitos admiradores. seu movimento seguinte, entretanto, foi ainda mais estranho e audaz; em vez de trabalhar para consolidar seus ganhos e reforçar a frágil liga, ele propôs lançar uma cruzada contra o império Persa, o grande inimigo dos gregos.

Por volta de 150 anos antes, os persas haviam tentado invadir a grécia.

Quase conseguiram e continuaram sonhando tentar de novo e acertar.

178

estratégia 12



tendo a Pérsia como uma constante ameaça, os gregos não poderiam a raPOsa

descansar jamais, e seu comércio marítimo estava limitado pelo poder da e O MaCaCO

eLeitO rei

marinha da outra nação.

O macaco, tendo

em 334 a.C., alexandre liderou um exército unificado de 35 mil dançado em uma

gregos na travessia do estreito de Dardanelos até a Ásia Menor, a parte assembleia de animais e

recebido sua aprovação,

mais ao norte do império Persa. em seu primeiro encontro com o ini-foi eleito por eles para ser

migo, na Batalha de granicus, os gregos expulsaram os persas. Os ge-rei. A raposa ficou com

nerais de alexandre só podiam admirar sua ousadia; ele parecia prestes ciúmes. Então, vendo

a conquistar a Pérsia, realizando a profecia da mãe em tempo recorde.

um pedaço de carne um

dia em uma armadilha,

ele conseguiu porque foi rápido e tomou a iniciativa. agora, soldados e ela levou o macaco até

generais igualmente esperavam que ele seguisse direto para o leste até lá dizendo que tinha

a Pérsia para acabar com o exército inimigo, que parecia surpreendentes encontrado um tesouro.

Mas, em vez de pegá-lo

temente fraco.

para si, ela não o tocara

Mais uma vez alexandre quebrou as expectativas, decidindo de revisto que sua posse

pente fazer o que nunca tinha feito antes: não se apressar. isso teria pare- era certamente uma

prerrogativa da realeza.

*cido sensato quando ele subiu ao poder, mas agora era provável que desse
A raposa então insistiu*

*aos persas a única coisa de que eles precisavam: tempo para se recuperar
com o macaco para que*

*e reabastecer. Mas alexandre liderou seu exército não para o leste, mas o
pegasse.*

O macaco se aproximou,

*para o sul, pela costa da Ásia Menor, libertando cidades locais do gover-
sem tomar cuidado,*

*no persa. em seguida, ele ziguezagueou para o leste e depois para o sul e
ficou preso na*

*novamente, atravessando a Fenícia e entrando no egito, derrotando rapi-
armadilha. Quando*

ele acusou a raposa

*damente a fraca guarnição persa ali. Os egípcios odiavam seus governan-de
atraí-lo para a*

*tes persas e receberam alexandre como seu libertador. agora alexandre
armadilha, a raposa*

*podia usar os vastos depósitos de grãos para alimentar o exército grego e
respondeu: “Macaco,*

você quer reinar sobre

*ajudar a manter a economia grega estável, enquanto privava a Pérsia de
todos os animais, mas*

recursos valiosos.

veja que tolo você é!”

*Conforme os gregos avançavam mais para longe de casa, a marinha É
assim que aqueles*

*persa, que poderia desembarcar um exército quase em todos os lugares que
se lançam em um*

empreendimento sem

do Mediterrâneo para atacá-los pelas costas ou flanco, era uma preocupação não só fracassam,

pante ameaça. antes de alexandre partir em sua expedição, muitos o como até se tornam

havam aconselhado a aumentar a marinha grega e atacar os persas por motivo de risos.

fáBULas, esopo,

mar, assim como por terra. alexandre os ignorou. em vez disso, atravesséculo Vi a.C.

sando a Ásia Menor e depois seguindo ao longo da costa da Fenícia, ele simplesmente capturou os principais portos da Pérsia, tornando a marinha deles inútil.

estas pequenas vitórias, portanto, tinham um propósito estratégico maior. Mesmo assim, elas pouco teriam significado se os gregos tivessem sido incapazes de derrotar os persas em batalha – e alexandre parecia estar tornando essa vitória mais difícil. O rei persa, Dario, estava concentrando suas forças a leste do rio tigre; ele tinha soldados e o direito de escolher a localização, e podia esperar tranquilo que alexandre atravessasse o rio. alexandre teria perdido o gosto pela batalha? as culturas persa e egípcia o teriam amolecido? é o que parecia: ele tinha começado a usar roupas persas e a adotar costumes persas. era até visto adorando deuses persas.

estratégia 12

179



Epistemologicamente

Quando o exército persa recuou a leste do rio tigre, grandes áreas falando, a origem de

do império persa tinham caído sob controle dos gregos. agora alexandre todas as visões errôneas

na guerra está nas

passava uma boa parte de seu tempo ocupado não com guerras, mas com tendências idealistas e

política, tentando ver como governar melhor estas regiões. ele decidiu mecanicistas... Pessoas

se basear no sistema persa já existente, mantendo os mesmos títulos para com essas tendências

funções na burocracia governamental, coletando o mesmo tributo que são subjetivas e

unilaterais em sua

Dario havia recolhido. ele só mudou os aspectos severos, pouco popular forma de abordar

res do governo persa. rapidamente espalhou-se a notícia de sua generosidade e gentileza para com seus novos súditos. Uma cidade após outra entregam a conversas

sem fundamento e

foram se rendendo aos gregos sem lutar, felizes demais por estarem fapuramente subjetivas,

zendo parte do crescente império de alexandre, que transcendia grécia e baseando-se em

Pérsia. ele era o fator unificador, o deus benevolente que tudo via.

um único aspecto

ou manifestação

Finalmente, em 331 a.C., alexandre marchou sobre a principal força temporária [e] o

persa em arbela. O que seus generais não tinham entendido era que, primampliam com similar

vados de sua marinha, de suas ricas terras no egito, e do apoio e tributo subjetividade para

todo o problema...

de quase todos os seus súditos, o império Persa já tinha ruído. a vitória de
Somente nos opondo às

alexandre em arbela só confirmou militarmente o que ele já havia conse-
tendências idealistas

guido meses antes: agora ele era o governante do império Persa outrora e
mecanicistas, e

assumindo uma visão

poderoso. realizando a profecia de sua mãe, ele controlava quase todo o
geral ao analisarmos a

mundo conhecido.

guerra, podemos tirar

conclusões corretas

sobre a questão da

interpretação

guerra.

as manobras de alexandre, o grande, desnorream sua equipe; elas pa-
selected Military

reciam não ter nenhuma lógica, nenhuma coerência. só mais tarde pude-
Writings, Mao tsé-

ram os gregos olhar para trás e ver realmente sua magnífica façanha. eles
tung, 1893-1976

não o compreendiam porque alexandre havia inventado uma maneira
totalmente nova de pensar e agir no mundo: a arte da grande estratégia.

Na grande estratégia você olha além do momento presente, além de suas
batalhas e preocupações imediatas. Você se concentra, de preferência, no
que você quer obter no final. Controlando a tentação de reagir aos
incidentes quando eles ocorrem, você determina cada uma de suas ações
segundo seus verdadeiros objetivos. Você pensa não em termos de batalhas
individuais, mas de uma campanha.

alexandre devia seu novo estilo de estratégia a sua mãe e a aristó-

teles. a mãe havia lhe dado uma noção de destino e de meta: governar o mundo conhecido. Desde os três anos, ele podia ver mentalmente o papel que representaria aos trinta. Com aristóteles, ele aprendeu o poder de controlar suas emoções, ver as coisas desapaixonadamente, pensar antes nas consequências de seus atos.

trace os zigzagues das manobras de alexandre e você verá sua consistência de grande estratégia. suas ações rápidas, primeiro contra tebas, depois contra a Pérsia, funcionaram psicologicamente com seus soldados e seus críticos. Nada tranquiliza um exército mais rápido do que a batalha; a súbita cruzada de alexandre contra os odiados persas foi perfeita para unir os gregos. Uma vez na Pérsia, entretanto, velocidade era a tática 180

estratégia 12



errada. se alexandre tivesse avançado, teria se visto controlando muitas São muitas, entretanto,

terras rápido demais; correndo, ele teria esgotado seus recursos e, no vá- as diferenças entre o

Oriente e o Ocidente

cuo de poder resultante, inimigos teriam brotado por toda a parte. Me- quando se fala de

lhor ir devagar, construir a partir do que estava ali, conquistar corações heranças culturais,

e mentes. em vez de desperdiçar dinheiro construindo uma marinha, valores e modos de

pensar. No modo

melhor simplesmente inutilizar a marinha persa. Para custear o tipo de oriental de pensar,

campanha prolongada que traria o sucesso a longo prazo, primeiro apo- parte-se do todo,

derar-se das ricas terras do egipto. Nenhuma das ações de alexandre era considera-se tudo

desperdiçada. aqueles que viam seus planos darem frutos, como eles mesmos
como um todo e

prossegue-se com uma

mos tinham sido incapazes de prever, pensavam que ele era um espécie
síntese [combinação]

de deus – e certamente seu controle sobre acontecimentos em um futuro
abrangente e intuitiva.

distante parecia mais divino do que humano.

Mas, no pensamento

ocidental começa-se

Para se tornar um grande estrategista na vida, você precisa seguir o com as
partes, separa-caminho de alexandre. Primeiro, esclareça sua vida –
decifre seu próprio se [divide-se] uma

enigma pessoal – determinando o que você está destinado a realizar, a
questão complexa em

componentes e, em

direção para onde suas habilidades e talentos parecem estar empurrando
seguida, lida-se com

você. Visualize a si mesmo cumprindo seu destino em gloriosos detalhes.

eles um por um, com

Como aristóteles aconselhou: “esta ação me fará avançar para minha
ênfase na análise

lógica. Por conseguinte,

meta, esta outra não me levará a lugar algum”. guiado por estes padrões, o
pensamento

você não vai perder o rumo.

militar tradicional

ignore a sabedoria convencional sobre o que você deveria ou não ocidental
defende uma

abordagem militar

estar fazendo. Pode fazer sentido para algumas pessoas, mas não significa direta com ênfase no

que tenha alguma relação com suas próprias metas e destino. Você preciso de forças armadas.

sa ter bastante paciência para tramar várias etapas à frente – empreender the strategIc

a

uma campanha em vez de travar batalhas. O caminho para sua meta talvez vantagem: sUn ZI &

Western approaches

vez seja indireto, suas ações podem ser estranhas para as outras pessoas, to War, Cao shan,

mas é melhor assim: quanto menos elas compreenderem você, mais fáceis ed., 1997.

elas serão de enganar, manipular e seduzir. seguindo por este caminho, você ganhará a calma, a perspectiva olímpica que vai distingui-lo dos outros mortais, sejam eles sonhadores que não conseguem terminar nada ou pessoas práticas, prosaicas, que realizam apenas coisas pequenas.

O que particularmente admiro em Alexandre é, não tanto suas campanhas... mas seu senso político. Ele possuía a arte de conquistar o afeto das pessoas.

– Napoleão Bonaparte (1769-1821)

gUerra tOtaL

em 1967, os líderes do esforço de guerra americano no Vietnã pensavam estar finalmente fazendo progresso. eles haviam lançado uma série de operações para achar e destruir os vietcongues – soldados norte-vietnamitas que haviam se infiltrado no Vietnã do sul e estavam controlando uma grande parte de suas áreas rurais. estes guerrilheiros eram ariscos, mas os americanos haviam lhes causado grandes perdas nas poucas batalhas em que haviam conseguido forçá-los a entrar naquele ano. O novo governo estratégia 12

sul-vietnamita, apoiado pelos americanos, parecia relativamente estável, o que poderia ajudar a conquistar aprovação entre o povo vietnamita. ao norte, bombardeios haviam derrubado muitos campos de aviação norte-vietnamitas e danificado seriamente sua força aérea. embora demonstra-

ções antibélicas estivessem acontecendo nos estados Unidos, as pesquisas de opinião pública mostravam que a maioria dos americanos apoiava a guerra e acreditava que o fim estava próximo.

Visto que os vietcongues e o exército norte-vietnamita haviam se mostrado bastante ineficazes em batalha frente a frente contra o vigor do poder de fogo e da tecnologia americana, a estratégia era atraí-los de algum modo para um grande confronto. esse seria o momento decisivo da guerra. e, no final de 1967, o serviço secreto indicou que os norte-vietnamitas estavam prestes a cair exatamente nesta armadilha: seu comandante, o general Vo Nguyen giap, planejava uma grande ofensiva contra os postos avançados da marinha americana em Khe sanh. Pelo visto, ele queria repetir seu grande sucesso, a batalha de Dien Bien Phu, em 1954, quando derrotara o exército francês expulsando os franceses do Vietnã de uma vez por todas.

Khe sanh era um ponto-chave avançado estratégico. Ficava a uns 22

quilômetros apenas da zona desmilitarizada que separava o Vietnã do Norte e o do sul. Ficava também a 10 quilômetros da fronteira do Laos, local de um trecho da famosa trilha Ho Chi Minh, a rota de abastecimento norte-vietnamita para os vietcongues no sul. O general William C.

Westmoreland, o comandante-geral americano, estava usando Khe sanh para monitorar as atividades inimigas ao norte e a oeste. Dien Bien Phu havia representado um papel semelhante para os franceses. e giap tinha sido capaz de isolar o local e destruí-lo. Westmoreland não ia permitir que giap repetisse a façanha. ele construiu pistas de pouso bem protegidas ao redor de Khe sanh, garantindo o pleno uso de seus helicópteros e o controle aéreo. Convocou números substanciais de tropas do sul para a área de Khe sanh, caso precisasse delas. Pediu também mais 6 mil fuzileiros navais para reforçar o ponto avançado. Mas um grande ataque a Khe sanh não era nada que ele quisesse desencorajar: em uma batalha frontal, o inimigo finalmente se exporia a uma séria derrota.

Nas primeiras semanas de 1968, todos os olhos se voltaram para Khe sanh. a Casa Branca e a mídia americana tinham certeza de que a batalha que decidiria a guerra ia começar. Finalmente, ao alvorecer do dia 21

de janeiro de 1968, o exército norte-vietnamita desfechou um violento ataque. À medida que ambos os lados se entrincheiravam, a batalha virou um cerco.

Logo depois que o confronto teve início, os vietnamitas estavam para comemorar o seu ano-Novo lunar, o feriado chamado tet. era um período de festas, e em tempos de guerra era também um momento tradicional para se declarar trégua. este ano não foi diferente: ambos os lados concordaram em suspender a luta durante o tet. Mas no dia 31 de janeiro 1968

estratégia 12



de manhã cedo, o primeiro dia do ano-Novo, começaram a chegar rela-
Quando crescem

tórios de todo o Vietnã do sul: praticamente todas as principais cidades a
sombria inércia,

obscuridade e

e vilas, assim como as bases americanas mais importantes, estavam sendo
inatividade, negligência

atacadas pelos vietcongues. Um general do exército, acompanhando o e
ilusão surge.

padrão de ataque em um mapa, disse que “parecia uma máquina de flipe-
Quando prevalece

a lucidez, o eu cujo

rama, acendendo a cada ataque de surpresa”.

corpo morre entra nos

Partes da própria saigon haviam sido devastadas por soldados inimi-
mundos imaculados

gos, alguns deles tinham conseguido explodir o muro e entrar na em-
daqueles que conhecem

baixada dos estados Unidos, o próprio símbolo da presença americana a
realidade.

Quando ele morre em

*no Vietnã. Os fuzileiros navais recuperaram o controle da embaixada em
paixão, nasce entre*

*uma luta sangrenta, que foi vista amplamente pela televisão nos estados
amantes de ação; assim,*

*Unidos. Os vietcongues também atacaram a estação de rádio da cidade, o
quando ele morre em*

sombria inércia, nasce

*palácio presidencial e o próprio recinto onde se encontrava alojado West-
no ventre da loucura.*

*moreland na base aérea de tan son Nhut. a cidade rapidamente desceu O
fruto da boa conduta*

para a luta e o caos nas ruas.

é puro e imaculado,

dizem, mas o sofrimento

*Fora de saigon, cidades da província também foram sitiadas. Mais é fruto
da sombria*

*importante foi a captura pelos norte-vietnamitas de Hue, a antiga capital
inércia.*

*vietnamita reverenciada pelos budistas. Os insurgentes conseguiram assu-
Da lucidez nasce o*

conhecimento; da

mir o controle de toda a cidade, praticamente.

paixão vem a ganância;

*enquanto isso, os ataques a Khe sahn continuavam em ondas. era da
sombria inércia vêm*

*difícil para Westmoreland dizer qual era o alvo principal: as batalhas ao a
negligência, a ilusão e*

a ignorância.

sul eram simplesmente um meio de afastar as forças de Khe sanh ou seria Homens que são lúcidos

o contrário? em poucas semanas, em todas as partes do Vietnã do sul, os sobem; homens de

americanos prevaleceram, reassumindo o controle de saigon e garantin-paixão ficam no meio;

homens de sombria

do suas bases aéreas. Os cercos a Hue e Khe sanh duraram mais tempo, inércia, presos em estilos

mas a artilharia e os bombardeios aéreos maciços acabaram condenando vis, afundam.

os insurgentes, assim como nivelando todas as seções de Hue.

the Bhagavad gIta:

Depois de terminada aquela que mais tarde ficou conhecida como krIshna's coUnsel

In tIme of War, C.

Ofensiva tet, Westmoreland a comparou à Batalha das ardenas, quase século i d.C.

no final da segunda guerra Mundial. ali os alemães tinham conseguido surpreender os aliados confundindo uma ousada incursão no leste da França. Nos primeiros dias eles haviam avançado rapidamente, criando pânico, mas assim que os aliados se recuperaram, conseguiram empurrar os alemães de volta – e no final ficou evidente que a batalha era o dobre de finados militar dos alemães, seu último tiro. O mesmo acontecia, Westmoreland argumentou, com o exército norte-vietnamita em Khe sanh e os vietcongues em todo o sul: eles haviam sofrido baixas terríveis, muito mais do que os americanos – de fato, toda a infraestrutura vietcongue havia sido aniquilada. eles jamais se recuperariam; finalmente o inimigo se revelara e fora seriamente derrotado.

Os americanos pensaram que tet tinha sido um desastre tático para o Norte. Mas outro ponto de vista começou a vazar lentamente de casa: o drama na embaixada dos estados Unidos, o cerco de Hue e os ataques às bases aéreas tinham mantido milhões de americanos grudados em seus aparelhos de televisão. até então os vietcongues tinham operado princi-



Com isto a deusa Atena

*palmente nas regiões rurais, quase invisíveis ao público americano. ago-de
olhos acinzentados*

*ra, pela primeira vez, eles eram visíveis nas principais cidades, causando
sorriu, e lhe fez uma*

carícia, outra sua

*confusão e destruindo tudo. Os americanos tinham escutado dizer que a
aparência agora, de*

*guerra estava terminando e poderia ser vencida; estas imagens diziam ou-
modo que parecia uma*

*tra coisa. De repente, o propósito da guerra parecia menos claro. Como o
mulher, alta, bela e sem*

*Vietnã do sul poderia permanecer estável diante deste inimigo que se via
dúvida hábil em tecer*

coisas esplêndidas. Ela

*por toda a parte? Como os americanos poderiam reivindicar uma vitória
respondeu rapidamente;*

clara? Não havia realmente nenhum fim à vista.

“Quem chegar perto

*as pesquisas de opinião pública americanas mapeavam uma nítida de você
[Ulisses] deve*

ser esperto e malicioso

*reviravolta contra a guerra. Demonstrações antibelicistas explodiam por
como uma serpente;*

*todo o país. Os conselheiros militares do presidente Lyndon Johnson, até
um deus poderia*

*que vinham lhe dizendo que o Vietnã do sul estava sendo controlado,
curvar-se diante de você*

dissimuladamente. Você!

*agora confessavam não estarem mais tão otimistas. Nas primárias demo-
Você camaleão! Saco*

*cráticas de New Hampshire naquele mês de março, Johnson ficou atônito
sem fundo de truques!*

*com sua derrota para o senador eugene McCarthy, que havia galvanizado
Aqui, em seu próprio*

país, não daria você a

*o crescente sentimento contra a guerra. Logo depois, Johnson anunciou
seus estratégias um*

*que não iria concorrer para a reeleição na próxima corrida presidencial e
descanso ou pararia de*

que lentamente retiraria as forças americanas do Vietnã.

lançar feitiços por um

instante?... Farinha do

*a Ofensiva tet foi, na verdade, um momento decisivo na guerra do mesmo
saco, vocês são,*

*Vietnã, mas não na direção que Westmoreland e sua equipe haviam pre-
maquinadores, ambos.*

visto.

De todos os homens

agora vivos vocês são

os melhores em tramas

interpretação

e histórias inventadas.

Para os estrategistas americanos, o sucesso da guerra dependia, em sua

Minha própria fama

maior parte, das forças armadas. ao usar seu exército e armamentos superiores de sabedoria entre

os deuses – ilusões,

riores para matar o máximo possível de vietcongues e ganhar o controle também.”

das áreas rurais, eles garantiriam a estabilidade do governo sul-vietnamita.

odisseia, Homero, C.

estando o sul suficientemente forte, o Vietnã do Norte desistiria de lutar.

século iX a.C.

Os vietnamitas viam a guerra de outra maneira. Por natureza e prá-

tica, eles viam conflitos em termos bem mais amplos. eles examinavam a situação política no sul, onde as missões de busca e destruição estavam alienando os camponeses sul-vietnamitas. Os norte-vietnamitas, enquanto isso, faziam o possível para conquistar os camponeses e ganhar para si mesmo um exército de milhões de simpatizantes silenciosos. Como o sul podia estar seguro se os americanos haviam falhado em conquistar os cora-

ções e mentes dos fazendeiros vietnamitas? Os norte-vietnamitas também examinavam a cultura americana, onde o apoio à guerra era amplo, mas não era profundo. a guerra do Vietnã foi a primeira guerra televisionada da história; os militares estavam tentando controlar as informações sobre a guerra, mas as imagens na televisão falavam por si só.

Os norte-vietnamitas não paravam, continuamente ampliando seus postos de observação e analisando o contexto global da guerra. e a partir deste estudo eles traçaram sua estratégia mais brilhante: a Ofensiva tet.

Usando seu exército de simpatizantes camponeses no sul, eles conseguiram se infiltrar em todas as partes do país, contrabandeando armas e 184

estratégia 12



suprimentos acobertados pelo feriado de tet. Os alvos que atingiam não

eram apenas militares, mas televisivos: seus ataques em saigon, base de quase toda a mídia americana (inclusive do jornalista Walter Cronkite da CBs, em visita naquela época) eram espetaculares; Hue e Khe sanh eram também lugares fortemente cobertos pelos repórteres americanos. eles também atacavam locais simbólicos – embaixadas, palácios, base aéreas – que absorveriam a atenção da mídia. Pela televisão isto criaria a dramática (e ilusória) impressão de que os vietcongues estavam por toda parte, enquanto que os bombardeiros e os programas de pacificação americanos não tinham dado em nada. Com efeito, o objetivo da Ofensiva tet não era um alvo militar, mas o público americano diante de seus aparelhos de televisão. Uma vez tendo os americanos perdido a fé – e em um ano de eleição – o destino da guerra estava decidido. Os norte-vietnamitas não precisavam vencer uma única batalha campal e de fato eles jamais venceram. Mas ao estender sua visão do campo de batalha para a política e a cultura, eles ganharam a guerra.

tendemos sempre a olhar para o que nos é mais imediato, tomando o caminho mais direto para alcançarmos nossos objetivos e tentando ganhar a guerra vencendo o máximo possível de batalhas. Pensamos em termos pequenos, no nível micro, e reagimos a acontecimentos presentes

– mas esta é uma estratégia banal. Nada na vida acontece isoladamente; tudo está relacionado a todas as outras coisas e tem um contexto mais amplo. esse contexto inclui pessoas fora de seu círculo imediato a quem suas ações afetam, o público em geral, o mundo inteiro; ele inclui a política, pois todas as escolhas na vida moderna têm ramificações políticas; ele inclui cultura, mídia, o modo como o público vê você. sua função como um grande estrategista é ampliar sua visão em todas as direções – não só olhar mais adiante para o futuro, mas também ver melhor o mundo a seu redor melhor do que seu inimigo. suas estratégias se tornarão insidiosas e impossíveis de frustrar. Você será capaz de utilizar as relações entre o que está acontecendo, uma batalha preparando a outra, um golpe cultural armando um golpe político. Você trará a guerra para arenas que seus inimigos ignoravam, apanhando-os de surpresa. somente a grande estratégia é capaz de produzir grandes resultados.

A guerra é a continuação da política por outros meios.

– Carl von Clausewitz (1780-1831)

CHaVes Para a gUerra

Milhares de anos atrás, nós, humanos, nos elevamos acima do mundo animal e não olhamos para trás. Figurativamente falando, a chave para este avanço evolutivo foi nosso poder de visão: a linguagem e a capacidade

de raciocinar que ela nos deu, deixando-nos ver melhor o mundo a nosso redor. Para se proteger de um predador, um animal dependia de seus sen-estratégia 12

185



Então ele viu Ulisses e

tidos e instintos; ele não podia ver o que estava para acontecer ou a outra perguntou: “Agora fale-extremidade da floresta. Nós, humanos, por outro lado, podíamos mape-me sobre este, querida

criança. Mais baixo

ar toda a floresta, estudar os hábitos de animais perigosos e até a própria que Agamenon por uma

natureza, adquirindo um conhecimento mais amplo, mais profundo, do cabeça, porém mais

nosso ambiente. Podíamos ver perigos se aproximando antes que eles largo de ombros e peito.

existissem. esta visão expandida era abstrata: enquanto um animal estava Sua armadura está

caída no chão e ele está

preso no presente, nós podíamos ver o passado e vislumbrar o futuro até vagando pela fileiras

onde nossa razão nos levasse. Nossa visão se expandiu mais e mais no tempo como um carneiro, é

po e no espaço, e acabamos dominando o mundo.

isso, exatamente como

um carneiro de velocino

em algum ponto ao longo da linha, entretanto, paramos de evoluir cerrado atravessando

como criaturas racionais. apesar de nosso progresso, existe sempre uma um

bando de ovelhas

*parte de nós que permanece animal, e essa parte animal pode responder
prateadas.”*

E Helena, filha de Zeus:

apenas ao que é mais imediato em nosso ambiente – ela é incapaz de

“Esse é filho de Laerte,

*pensar além do momento. O dilema ainda nos afeta: os dois lados de noso
mestre estrategista*

*so caráter, racional e animal, estão constantemente em guerra, tornando
Ulisses, nascido e criado*

nas colinas rochosas de

*quase todas as nossas ações desajeitadas. Nós raciocinamos e planejamos
Ítaca. Ele conhece todos*

*para alcançar um objetivo, mas no calor da ação ficamos emotivos e peros
truques que existem, e*

*demos a perspectiva. Usamos esperteza e estratégia para agarrar o que sua
mente é profunda.”*

Antenor virou-se para

*queremos, mas não paramos para pensar se o que queremos é necessário,
ele e observou com*

*ou que consequências isso terá. a visão ampliada que a racionalidade nos
astúcia: “Suas palavras*

*dá, muitas vezes, fica eclipsada pelo animal emocional, reativo interior – o
não estão erradas aqui,*

senhora. Ulisses já veio

lado mais forte de nossa natureza.

uma vez aqui, em uma

*Mais do que nós hoje, os gregos antigos estavam próximos da passa-
embaixada em seu nome*

gem da raça humana de animal para racional. Para eles, nossa natureza junto com Menelau. Eu

dual nos fazia trágicos, e a origem da tragédia era a visão limitada. Nas os entretive cortesmente

no grande salão e

tragédias gregas clássicas como Édipo Rei, o protagonista pode pensar que fiquei conhecendo o

sabe a verdade e conhece o mundo o suficiente para atuar nele, mas sua caráter e a profundidade

visão é limitada por suas emoções e desejos. ele tem apenas uma perspec-de mente de cada

homem. Destacando-se

tiva parcial da vida e de suas próprias ações e identidade, assim ele age em uma multidão de

com imprudência e causa sofrimentos. Quando Édipo finalmente com-troianos, Menelau,

preende seu próprio papel em todos os seus infortúnios, arranca fora seus com seus largos ombros,

era mais proeminente,

olhos – símbolos de sua trágica limitação. ele pode ver o mundo lá fora, mas quando ambos

mas não dentro de si mesmo.

se sentaram Ulisses

Os gregos, entretanto, também reconheceram o potencial para uma eram mais senhoril.

Quando chegou a

possibilidade humana superior. Muito acima da esfera dos mortais esta-hora de cada um falar

vam os deuses do Olimpo, que tinham visão perfeita do mundo, tanto do em público e seduzir

passado como do futuro; e a raça humana tinha algo em comum com eles com suas palavras,

Menelau falou com

assim como com os animais – nós éramos não só em parte animais como, bastante fluência,

em parte, divinos. além do mais, aqueles capazes de ver mais longe do com objetividade e

que os outros, de controlar sua natureza animal e pensar antes de agir, muita clareza, mas

brevemente, visto não

eram humanos da espécie mais profundamente humana – os mais capazes ele um homem de

zes de usar os poderes da razão que nos separa dos animais. em oposição muitas palavras. Sendo

à estupidez humana (visão limitada), os gregos imaginaram uma prudên- mais velho, ele falou

primeiro. Depois

cia humana ideal. seu símbolo era Ulisses, que sempre pensava antes de Ulisses, o mestre

agir. tendo visitado Hades, a terra dos mortos, ele estava em contato com 186

estratégia 12



a história ancestral e o passado; e estava sempre curioso, ansioso por co-estrategista, levantou-

nhecimento, e era capaz de ver ações humanas, as suas próprias e as dos se rapidamente. Mas

ficou só ali, os olhos

outros, com um olhar desapaixonado, considerando as consequências a

fixos no chão. Ele não

*longo prazo. em outras palavras, como os deuses, mesmo que em menor
moveu seu bastão para*

*grau, ele tinha capacidade de enxergar o futuro. O consumado realista, o a
frente ou para trás,*

mas segurou-o firme.

*homem de visão, Ulisses era um personagem do poema épico de Home-
Você teria pensado que*

*ro, mas havia versões históricas do ideal: a figura política e líder militar,
ele era um indivíduo*

*temístocles, por exemplo; e alexandre, o grande, elevado por aristóteles
grosseirão, idiota, sem*

ao auge da inteligência e da ação combinadas.

nenhuma inteligência.

Mas quando ele abriu

*O homem prudente pode parecer frio, sua racionalidade sugando o a boca
e projetou*

*prazer da vida. Nada disso. Como os deuses amantes do prazer no Monte
sua voz, as palavras*

*Olimpo, ele tem a perspectiva, o calmo desprendimento, a habilidade
caíram como flocos de*

neve em uma nevasca.

*para rir, que vem com a verdadeira visão, que dá a tudo que ele faz uma
Nenhum mortal poderia*

*leveza – estes traços compreendendo o que Nietzsche chama de “ideal ter
rivalizado com*

*apolíneo”. (só as pessoas que não conseguem ver além do próprio na-
Ulisses então, e nós não*

pudemos mais culpá-lo

riz tornam as coisas pesadas.) alexandre, o grande estrategista e homem por sua aparência.”

de ação, também era famoso pelas folias e festividades. Ulisses amava a Ilíada, Homero, C.

aventura; ninguém era melhor na experiência do prazer. ele era simples-século iX a.C.

mente mais sensato, mais equilibrado, menos vulnerável a suas próprias emoções e humores e deixava em sua esteira menos tragédia e tumulto.

esta criatura calma, desapegada, racional, que vê longe, chamada de “prudente” pelos gregos, é o que vamos chamar de “grande estrategista”.

somos todos, até certo ponto, estrategistas: queremos naturalmente ter controle sobre nossas vidas e tramamos pelo poder, consciente ou inconscientemente procurando obter o que queremos. Usamos estratégias, em outras palavras, mas elas tendem a ser lineares e reativas e muitas vezes são fracionadas e desviadas do curso por reações emocionais. estrategistas espertos podem ir longe, mas só uns poucos não cometem erros.

se tiverem êxito, se empolgam e se excedem; se enfrentam contratempos – e contratempos são inevitáveis ao longo da vida – ficam facilmente arrasados. O que distingue os grandes estrategistas é sua capacidade de olhar mais fundo, tanto para dentro de si mesmos como para dentro dos outros, compreender e aprender com o passado e ter uma noção clara do futuro, até onde se possa prevê-lo. simplesmente, eles veem mais, e sua visão ampliada permite que executem planos às vezes por longos períodos de tempo – tão longos que aqueles a sua volta talvez nem percebam que eles estão com um plano em mente. eles atacam as raízes de um problema, não seus sintomas, e atingem a marca honestamente. ao avançar para ser um grande estrategista, você segue o caminho de Ulisses e se alça à condição dos deuses. Não é tanto que suas estratégias sejam mais espertas ou manipuladoras, mas que elas existam em um plano superior. Você deu um salto qualitativo.

em um mundo onde as pessoas são cada vez mais incapazes de pensar nas consequências, são mais animais do que nunca, a prática da grande estratégia o colocará instantaneamente acima dos outros.

estratégia 12

Esquecendo nossos

*ser um grande estrategista não implica anos de estudo ou uma to-objetivos.
– Durante*

*tal transformação de sua personalidade. significa apenas utilização mais a
viagem costumamos*

esquecer seu objetivo.

*eficaz do que você tem – sua mente, sua racionalidade, sua visão. tendo
Quase todas as profissões*

*evoluído como uma solução para o problema da guerra, a grande estraté-
são escolhidas e*

*gia é um conceito militar. e um exame de seu desenvolvimento histórico
iniciadas como um meio*

*revelará a chave para fazer com que ela funcione para você no dia a dia.
para atingir um fim,*

mas continuaram sendo

*Nos primórdios da história da guerra, um governante ou general que um
fim em si mesmas.*

*entendesse de estratégia podia exercer o poder. ele podia vencer bata-
Esquecer nossos objetivos*

*lhas, construir um império ou, pelo menos, defender sua própria cidade é o
mais frequente*

de todos os atos de

*ou estado. Mas problemas surgiam com a estratégia neste nível. Mais do
estupidez.*

*que qualquer outra atividade humana, a guerra confunde as emoções,
Friedrich*

*agita o animal interior. ao tramar uma guerra um rei dependeria de coi-
Nietzsche, 1844-1900*

sas como seu conhecimento do terreno e sua compreensão tanto das for-

ças inimigas quanto das suas; seu sucesso dependeria de sua habilidade para ver as coisas com clareza. Mas esta visão provavelmente estaria obscurecida. ele tinha emoções às quais reagir, desejos a realizar; ele não podia pensar totalmente em seus objetivos. Querendo vencer, ele subestimaria a força do inimigo ou superestimaria a sua. ao invadir a grécia em 480 a.C., Xerxes, da Pérsia, pensava ter um plano perfeitamente racional. Havia muitas coisas que ele não levava em conta, e deu-se o desastre.

Outros governantes, na verdade, venceram suas batalhas só para se embriagarem com o sucesso e não saberem mais parar, provocando ódio, desconfiança e o desejo de vingança implacáveis a sua volta, culminando em guerra em várias frentes e na derrota total – como na destruição do belicoso império assírio, com sua capital Nínive eternamente enterrada na areia. em casos assim, a vitória na batalha resultou apenas em riscos, expondo o conquistador a desastrosos ciclos de ataques e contra-ataques.

Na antiguidade, estrategistas e historiadores, de sun tzu a tucídides, tiveram consciência deste padrão autodestrutivo recorrente na guerra e começaram a inventar modos mais racionais de lutar. O primeiro passo foi pensar além da batalha imediata. supondo que você saísse vencedor, como isso o deixaria – em melhor ou pior situação? Para responder a esta pergunta, o lógico era pensar com antecedência a partir da terceira e da quarta batalhas, que se conectavam como elos em uma corrente. O

resultado foi o conceito de campanha, no qual o estrategista define um objetivo realístico e trama antes as várias etapas para chegar até lá. Batalhas individuais são importantes apenas porque preparam as próximas até o fim; um exército pode até intencionalmente perder uma batalha como parte de um plano a longo prazo. a vitória que importa é a da campanha como um todo, e tudo está subordinado a esse objetivo.

este tipo de estratégia representou um avanço qualitativo. Pense em um jogo de xadrez, quando o grande mestre, em vez de se concentrar apenas no movimento prestes a acontecer e de fazê-lo unicamente em reação ao que o outro jogador acabou de executar, deve visualizar todo o tabuleiro com bastante antecedência, traçando uma estratégia 188

estratégia 12



global, usando os movimentos dos peões agora para armar aqueles das

Trame contra o que

peças mais poderosas mais à frente. Pensar em termos de campanha deu é difícil enquanto ele

permanece fácil.

à estratégia uma nova profundidade. O estrategista usava cada vez mais Aja contra o grande

o mapa.

enquanto ele ainda

a guerra neste nível exigia que o estrategista pensasse profunda-

é pequeno.

Questões difíceis de

mente em todas as direções antes de iniciar uma campanha. ele tinha de um extremo a outro do

conhecer o mundo. O inimigo era apenas uma parte do contexto; o es-reino invariavelmente

trategista também tinha de prever as reações de aliados e países vizinhos começam com o que é

– qualquer passo em falso com eles e todo o plano poderia se revelar. ele fácil, grandes questões

de um ponto a outro do

tinha de imaginar a paz depois da guerra. ele tinha de saber do que seu reino inevitavelmente

exército era capaz ao longo do tempo e pedir nada mais do que isso. ele começam com o que é

tinha de ser realista. sua mente tinha de se expandir para enfrentar as pequeno.

Por esta razão, o Sábio

complexidades da tarefa – e tudo isto antes de trocar um único golpe.

jamais age contra o

Mas pensar estrategicamente neste nível gerava benefícios sem fim.

grande e é assim capaz

Uma vitória no campo de batalha não seduziria o líder para um movimento de completar

a grandeza.

to impensado que pudesse no futuro ser um obstáculo para a campanha, O que é tranquilo

nem uma derrota o deixaria irritado. Quando algo inesperado acontece permanece facilmente

se – e o inesperado é de se esperar na guerra – a solução que ele improvisou compreendido, o que

ainda não foi traído por

sasse para enfrentá-lo teria de estar de acordo com as metas no horizonte sinais é fácil de

distante. a subordinação de suas emoções ao pensamento estratégico lhe se tramar contra.

daria mais controle no curso da campanha. ele manteria sua perspectiva O frágil é facilmente

dividido, o diminuto

no calor da batalha. ele não seria apanhado no padrão reativo e autodes- é facilmente espalhado.

trutivo que destruíra tantos exércitos e estados.

Aja sobre eles antes que

este princípio de campanha só foi batizado com o nome de “grande atinjam o ser, controle-os antes que se tornem

estratégia” em uma época relativamente recente, mas já existia de várias caóticos.

formas desde os tempos antigos. ela é nitidamente visível na conquista
Árvores que requerem

da Pérsia por alexandre, no controle de vastos territórios com pequenos
ambos os braços para

exércitos pelos impérios romano e bizantino, nas disciplinadas campa-
serem abraçadas

nascem de mudas

nhas dos mongóis, na derrota da armada espanhola pela rainha elizabeth
insignificantes.

i, nas campanhas brilhantemente concebidas do duque de Marlborough
Uma torre de nove

contra os Habsburgos. em épocas modernas, a derrota primeiro dos fran-
andares começa com um

pequeno acúmulo de

ceses, depois dos estados Unidos, para o Vietnã do Norte – neste último
terra, uma jornada

caso sem vencer uma única batalha importante – deve se considerar como
de milhares de

um consumado uso da arte.

quilômetros começa

debaixo de seus pés.

a história militar mostra que o segredo da grande estratégia – o que tao te
chIng, Lao

a separa da estratégia simples, de fundo de quintal – é sua particular qua-
tzu, C. 551-479 a.C.

lidade de previsão. grandes estrategistas pensam e planejam bem mais
adiante no futuro antes de agir. Nem o planejamento deles é apenas uma
questão de acumular conhecimentos e informações; trata-se de olhar para
o mundo com um olhar desapaixonado, pensar em termos da campanha,
planejar etapas indiretas, sutis, ao longo do caminho cujo propósito possa
apenas gradualmente se tornar visível aos outros. Não só este tipo de
planejamento engana e desorienta o inimigo; para o estrategista, ele tem os

efeitos psicológicos de acalmar, de dar uma noção de perspectiva, de permitir a flexibilidade para mudar na hora certa sem perder de vista estratégia 12

189



O JaVaLi e a

o objetivo básico. emoções são mais fáceis de controlar; a visão enxerga raPOsa

mais longe e melhor. a grande estratégia é o auge da racionalidade.

Um javali estava

a grande estratégia tem quatro postulados principais, extraídos, afiando as presas no

tronco de uma árvore

abaixo, de casos reais dos praticantes mais bem-sucedidos na arte. Quanto um dia. Uma raposa

mais você conseguir incorporar estes princípios a seus planos, melhores lhe perguntou por

serão os resultados.

que ele fazia isto se

não havia nenhum

caçador ou perigo que

Concentre-se em seu objetivo maior, seu destino. O primeiro passo para o ameaçasse. “Faço isso

ser um grande estrategista – aquele que fará tudo mais entrar nos eixos – por uma boa razão”, ele

é começar tendo em mente um objetivo claro, detalhado, premeditado, respondeu. “Porque se

eu for surpreendido de

*que esteja enraizado na realidade. Costumamos imaginar que geralmente
repente por um perigo,*

*te operamos com base em uma espécie de plano, que temos metas que não
terei tempo de*

*tentamos alcançar. Mas em geral nos enganamos; o que temos não são
afiar as minhas presas.*

Mas agora eu as terei

*metas, mas desejos. Nossas emoções nos contagiam com desejos vagos;
prontas para cumprir*

*queremos fama, sucesso, segurança – algo grande e abstrato. esta nebulosa
seu dever.”*

*sidade desequilibra nossos planos desde o início e os coloca em um curso A
fábula mostra que*

*caótico. O que tem distinguido todos os grandes estrategistas da história,
não é bom esperar até*

que o perigo apareça

*e pode distinguir você também, são metas específicas, detalhadas, focali-
para se preparar.*

*zadas. Contemple-as todos os dias, e imagine como será para alcançá-las e
fábulas, esopo,*

*como você se sentirá ao alcançá-las. Por uma lei psicológica peculiar aos
século VI a.C.*

*humanos, visualizá-las claramente desse modo vai transformá-las em uma
profecia realizada.*

*ter objetivos claros foi crucial para Napoleão. ele visualizava seus objetivos
em intensos detalhes – no início de uma campanha, ele podia ver
mentalmente com clareza a última batalha. examinando um mapa com
seus auxiliares, ele mostrava o ponto exato onde ela terminaria – uma
previsão absurda, é o que poderia parecer, visto que não só a guerra está
sujeita a mudanças a qualquer hora e ao que o inimigo inventar para
surpreendê-lo, como os mapas de Napoleão eram notoriamente pouco
confiáveis. No entanto, repetidas vezes suas previsões se comprovariam
incrivelmente corretas. ele também visualizava o resultado da campanha: a*

assinatura do tratado, suas condições, a cara do czar russo ou do imperador austríaco derrotados e exatamente como a concretização desta meta em particular o posicionaria para sua próxima campanha.

Quando rapaz, Lyndon B. Johnson, apesar de sua limitada educação, estava determinado a ser presidente um dia. O sonho virou uma obsessão: ele se via como presidente, pavoneando-se no palco mundial. Conforme avançava em sua carreira, ele nunca fez nada sem estar de olho neste objetivo máximo. em 1957, Johnson, na época senador pelo texas, apoiou uma lei de direitos civis. isso o prejudicou no texas mas o elevou nacionalmente: pelo visto um senador do sul havia se manifestado, arriscando seu emprego. O voto de Johnson chamou a atenção de John F. Kennedy, que, na campanha de 1960, o indicou para vice-presidente – o cargo acabou sendo o degrau de Johnson para a presidência.

Objetivos claros a longo prazo orientam todas as suas ações, grandes e pequenas. Decisões importantes ficam mais fáceis de tomar. se alguma 190 estratégia 12



perspectiva fulgurante ameaçar seduzir você para se afastar de seu objetivo, você saberá resistir. Você sabe quando sacrificar um peão, até quando perder uma batalha, se isso servir a seu propósito final. seus olhos estão focalizados em vencer a campanha e nada mais.

suas metas precisam estar enraizadas na realidade. se elas estão simplesmente além de suas possibilidades, essencialmente impossíveis de realizar, você perde a coragem e o desânimo pode rapidamente crescer até se tornar uma atitude derrotista. Por outro lado, se falta certa dimensão e grandeza a sua meta, pode ser difícil permanecer motivado. Não tenha medo de ousar. No sentido amplo, você está criando para si mesmo o que alexandre sentia ser seu destino e o que Friedrich Nietzsche chamou de “tarefa da vida” – aquilo para o qual suas tendências e aptidões naturais, talentos e desejos, parecem apontar você. atribuir a si mesmo uma tarefa na vida vai inspirar e guiar você.

a natureza do objetivo é crítica: alguns objetivos, se realizados, irão magoá-lo no longo prazo. Os objetivos da grande estratégia no verdadeiro sentido são construir uma base sólida para futura expansão, tornar você mais seguro, aumentar seu poder. Quando israel capturou o Deserto do sinai na guerra dos seis Dias, em 1967, o que parecia fazer sentido era criar uma espécie de zona amortecedora entre ela mesma e o egito. Na verdade, isto só significou mais território para patrulhar e controlar e criou

uma causa para motivar uma constante hostilidade por parte da população egípcia. O Sinai também era vulnerável a ataques de surpresa, que foi o que acabou acontecendo na guerra do Yom Kippur, em 1973.

Visto que continuar no deserto, embora fosse uma ideia sedutora, no final prejudicava a necessidade de segurança, nos termos da grande estratégia era provavelmente um erro. Às vezes é difícil saber quais serão os efeitos a longo prazo da conquista de um objetivo, mas quanto mais séria e realisticamente você examinar as possibilidades a favor, menos provável será cometer um erro de cálculo.

amplie sua perspectiva. a grande estratégia é uma função da visão, de ver mais adiante no tempo e no espaço do que o inimigo. O processo de previsão não é natural: só podemos viver no presente, que é a base para nossa consciência, e nossos desejos e experiências subjetivas reduzem nosso campo visual – elas são como uma prisão na qual habitamos. sua tarefa como um grande estrategista é se forçar a ampliar sua visão, a assimilar melhor o mundo a seu redor, a ver as coisas pelo que elas são e possam representar no futuro, não pelo que você gostaria que elas fossem. todos os acontecimentos têm uma razão, uma cadeia causal de relacionamentos que fazem que eles aconteçam; você tem de penetrar fundo nessa realidade, em vez de ver apenas a superfície das coisas. Quanto mais perto você chegar da objetividade, melhores serão suas estratégias e mais fácil o caminho até suas metas.

Você pode dar um passo nessa direção tentando sempre olhar o mundo pelos olhos das outras pessoas – inclusive, mais seguramente, os estratégia
12

191



Isto é como deveria ser.

olhos de seu inimigo – antes de travar uma guerra. seus próprios pre-
Nenhuma proposta

conceitos culturais são um grande obstáculo para ver o mundo de forma
importante necessária

para a guerra pode

objetiva. Olhar através dos olhos de outra pessoa não é ser politicamen-ser
elaborada na

te correto ou ter uma sensibilidade nebulosa indulgente; com isso suas ignorância de fatores

estratégias ficam mais eficazes. Durante a guerra do Vietnã, os norte-políticos; e quando as

vietnamitas estudaram intensamente o cenário cultural americano. eles pessoas falam, como

costumam fazer, sobre

tentavam ver mudanças na opinião pública e se esforçavam para coma influência política

preender o sistema político americano e os efeitos sociais da televisão.

sendo prejudicial

estrategistas americanos, por outro lado, revelaram uma compreensão para a administração

da guerra, não estão

absolutamente mínima das culturas exóticas do Vietnã – fosse a cultu-realmente dizendo o que

ra sul-vietnamita que estavam apoiando ou a norte-vietnamita que propensam. Sua discussão

curavam combater. Cegos por sua obsessão em impedir a disseminação deveria ser com a

política em si, não

do comunismo, eles deixaram de notar as influências bem mais profun-com sua influência.

das da cultura e da religião sobre o estilo de combate norte-vietnamita.

Se a política é correta

a estratégia deles foi o maior fracasso.

– isto é, bem-sucedida

– qualquer efeito

*grandes estrategistas mantêm antenas sensíveis sintonizadas na po-
intencional que tenha*

*lítica de qualquer situação. Política é a arte de promover e proteger seus
sobre a condução da*

*próprios interesses. Você poderia pensar que ela seria em grande parte
guerra só pode ser*

para o bem. Se ela

*uma questão de partidos e facções, mas cada indivíduo é, entre outras tem
o efeito oposto,*

*coisas, uma criatura política buscando garantir sua própria posição. seu a
política em si está*

*comportamento no mundo tem sempre consequências políticas, visto
errada. Somente se os*

estadistas olharem para

*que as pessoas a sua volta o analisarão em termos de ser benéfico ou pre-
certos movimentos e*

*judicial para elas. Vencer a batalha ao custo de alienar aliados em poten-
ações militares a fim*

cial ou criar inimigos intratáveis nunca é sensato.

de produzir efeitos que

*Levando em conta a política, você deve conceber sua grande estrasão
estranhos a suas*

naturezas, as decisões

*tégia pensando em conquistar o apoio de outras pessoas – em criar e
políticas influenciam*

*reforçar a base. Na guerra Civil romana, em 49 a.C., Júlio César encarou
operações para o pior.*

*Pompeu, que na época era um militar mais experiente. César ganhou Do
mesmo modo que*

um homem sem o pleno

vantagem ao planejar suas manobras de olho no efeito que elas teriam
domínio de um idioma

sobre a opinião pública em roma. sem o apoio do senado, ele confiou
estrangeiro às vezes não

no apoio do público em geral. César era um brilhante animal político,
consegue se expressar

corretamente, assim

e o que o fazia ser assim era sua compreensão da psique do público; ele
também os estadistas

compreendia o interesse deles e moldava sua estratégia de acordo. ser
muitas vezes emitem

político significa compreender as pessoas – ver pelos olhos delas.

ordens que derrotam

o propósito a que elas

deveriam servir. Isso

Corte as raízes. em uma sociedade dominada pelas aparências, às vezes
tem acontecido repetidas

é difícil entender a verdadeira origem de um problema. Para elaborar
vezes, o que demonstra

que uma certa

uma grande estratégia contra um inimigo, você tem de conhecer o que o
compreensão de questões

motiva ou de onde vem seu poder. são muitas as guerras e batalhas que
militares é vital para

se arrastam porque nenhum dos dois lados sabe como atingir as raízes
aqueles encarregados

da política em geral.

do outro. Como um grande estrategista, você deve ampliar sua visão não
Antes de continuar,

só para longe e para os lados, mas para baixo. Pense bem, vá fundo, não devemos nos proteger

aceite as aparências como realidade. revele as raízes do problema e você de um provável erro de

poderá criar uma estratégia para cortá-las, encerrando a guerra ou o pro-
interpretação. Estamos

longe de acreditar que

blema.

192

estratégia 12



Quando o general cartaginês aníbal invadiu a Itália em 218 a.C., vá-
um ministro da

rios generais romanos esforçaram-se para derrotá-lo, mas nenhum con-
Guerra imerso em

seus arquivos, um

seguuiu. O general romano mais tarde chamado Cipião, o africano, viu
engenheiro erudito ou

a situação de outra forma: o problema não era aníbal, ou sua base na
mesmo um soldado

espanha, ou sua habilidade para reabastecer os suprimentos que chega-
experiente, seria, com

base simplesmente em

vam de Cartago por mar; o problema era a própria Cartago. este era um
suas experiências em

país com um ódio intratável de roma, e havia uma longa luta pelo poder
particular, o melhor

entre os dois. então, em vez de atacar aníbal, um brilhante militar, na
diretor de política

itália, Cipião invadiu Cartago forçando aníbal a sair de onde estava para

– sempre supondo

que o príncipe ele

defender sua pátria. O ataque a Cartago foi mais do que um pretexto mesmo não esteja no

para afastar aníbal; foi uma enorme invasão. a estratégia de Cipião foi controle. Longe disso.

perfeita: não só ele derrotou aníbal em batalha, como destruiu Cartago O que é necessário no

posto é inteligência

como uma potência rival, terminando para sempre com sua capacidade diferenciada e força

de enfrentar roma.

de caráter. Ele pode

Uma parte da grande estratégia relacionada com o corte de raízes sempre conseguir as

informações militares

é ver os perigos quando eles começam a despontar, depois acabar com necessárias de uma

eles antes que fiquem grandes demais para se lidar com eles. Um grande forma ou de outra.

estrategista sabe o valor da ação preventiva.

As questões militares

e políticas da França

nunca estiveram em

tome o caminho indireto para sua meta. O maior perigo que você en-piores mãos do que

frenta na estratégia é o de perder a iniciativa e se ver constantemente

quando os irmãos Belle-Isle e o Duc de Choiseul

reagindo ao que o outro lado faz. a solução, claro, é planejar com antecedência os responsáveis

cedência, mas também fazer isso sutilmente – pegar o caminho indireto.

– embora fossem todos

impedir seu adversário de ver o propósito de suas ações lhe dá uma enorme vantagem.

d

me vantagem.

a guerra, Carl von

Clausewitz,

Portanto, faça de seu primeiro movimento uma encenação, destinada-1780-1831

da a obter uma resposta de seu adversário que o exponha para o que virá em seguida. atinja-o diretamente e ele reage, assumindo a postura defensiva que lhe permitirá desviar-se de seu próximo golpe; mas, se não pode ver o objetivo de seu golpe, ou se o golpe o deixa desorientado sem saber de onde virá o próximo, ele fica cego e sem defesa. O segredo está em manter o controle de suas emoções e armar seus movimentos com antecedência, vendo todo o tabuleiro de xadrez.

O diretor de cinema Alfred Hitchcock fez desta estratégia um princípio de vida. todas as suas ações eram uma encenação destinada a produzir resultados no final, ele pensava com calma antes e dava um passo de cada vez. seu objetivo era fazer um filme à altura de sua visão original, sem se deixar corromper pela influência de atores, produtores e outros membros da equipe que necessariamente surgiam mais tarde. ao controlar cada detalhe do roteiro, ele tornava quase impossível a interferência do produtor. se o produtor tentasse se meter durante a filmagem em si, Hitchcock tinha uma câmera pronta no set sem filme. ele fingia fazer as tomadas extras que o produtor queria, deixando que ele se sentisse poderoso sem arriscar o resultado final. Hitchcock fazia o mesmo com os atores: em vez de lhes dizer diretamente o que fazer, ele os contaminava com a estratégia 12

com a emoção que desejava – medo, raiva, desejo – pelo modo como os tratava no set. Cada etapa da trilha de campanha encaixava-se perfeitamente na seguinte.

ao trabalhar no nível não da batalha, mas da campanha, seu primeiro passo é crucial. ele deve ser ilusoriamente suave e indireto, ficando mais difícil de compreender. O bombardeio de Pearl Harbor pelos japoneses durante a segunda guerra Mundial foi uma devastadora surpresa, mas como primeiro movimento de uma campanha foi um desastre. Os japoneses colocaram suas cartas na mesa rápido demais; concentrando a opinião pública em um nível intenso de raiva, eles garantiram que os americanos levassem a guerra avante até um amargo fim – e eram os americanos que tinham os maiores recursos militares. Preste sempre atenção ao primeiro passo de uma campanha. ele define o tempo, determina a disposição de espírito do inimigo e lança você em uma direção que é melhor que seja a correta.

O teórico militar prussiano Carl von Clausewitz é famoso por ter argumentado que a guerra é a continuação da política por outros meios. ele queria dizer que toda nação tem objetivos – segurança, bem-estar, prosperidade – que em geral persegue por meio da política, mas quando outra nação ou força interna frustra sua realização com a política, a guerra é o resultado natural. a guerra nunca é simplesmente pela vitória no campo de batalha ou a simples conquista de terras; ela é a busca de uma política que não pode ser realizada de nenhum outro modo, a não ser pela força.

Quando se perde uma guerra, entretanto, em geral todos os dedos apontam para as forças armadas. Podemos às vezes passar por cima das cabeças dos generais, até os políticos que declararam a guerra em primeiro lugar; durante e após a guerra do Vietnã, por exemplo, houve quem colocasse a culpa no fracasso do governo em não se empenhar totalmente na guerra. Quase sempre, entretanto, a análise após o jogo é militar – nós estudamos com cuidado as batalhas da guerra, criticando os movimentos dos oficiais. e, é claro, foram as forças armadas que planejaram e lutaram na guerra, mas, mesmo assim, o verdadeiro problema é uma questão de grande estratégia. segundo Clausewitz, o fracasso na guerra é um fracasso de política. Os objetivos da guerra, e das políticas que levaram a ela, foram irrealis, inadequados, cegos a outros fatores.

esta ideia é a filosofia do grande estrategista. sempre que alguma coisa não dá certo, é da natureza humana culpar esta ou aquela pessoa.

Deixe que os outros se envolvam nessa estupidez, dominados por seus instintos, vendo apenas o que está imediatamente visível aos olhos. Você vê as coisas de outro modo. Quando uma ação dá errado – nos negócios, na política, na vida – busque a origem da política que a inspirou em primeiro lugar. O objetivo foi mal orientado.

isto significa que você mesmo é, em grande parte, o agente de tudo de ruim que lhe acontece. Com mais prudência, políticas mais sensatas 194

estratégia 12



e visão mais ampla, você poderia ter evitado o perigo. Portanto, quando alguma coisa sair errada, olhe bem no fundo de você mesmo – não de uma forma emocional, para se acusar ou ficar curtindo seus sentimentos de culpa, mas para ter certeza de que vai iniciar sua próxima campanha com passo mais firme e enxergando melhor.

Imagem:

O topo da Montanha. Lá embaixo,

no campo de batalha,

tudo é fumaça e confusão. é difícil distinguir

amigo de inimigo, ver quem

está vencendo, prever o que o inimigo vai fazer em seguida. O general

deve subir bem acima da rixa, para o topo da

montanha, onde tudo se torna mais claro e mais

em foco. ali ele pode ver mais além do campo de

batalha – os movimentos das reservas, o campo inimigo, como a batalha será no futuro. só do topo da montanha o general pode dirigir a guerra.

Autoridade: *é um erro comum na guerra começar pelo lado errado, agir antes e esperar pelo desastre para discutir a questão. – Tucídides (entre 460 e 455 a.C. – c. 400 a.C.) iNVersO*

a grande estratégia envolve dois riscos que você deve considerar e combater. Primeiro, os sucessos que ela lhe proporciona em suas primeiras

campanhas podem ter o mesmo efeito sobre você que a vitória fácil no campo de batalha sobre um general: embriagado de triunfo, você talvez perca o sentido de realidade e proporção de que dependem seus movimentos futuros. até mesmo excelentes grandes estrategistas, como Júlio César e Napoleão, acabaram vítimas desta dinâmica: perdendo a noção da realidade, eles começaram a acreditar que seus instintos eram infalíveis.

veis. Quanto maior a vitória, maior o perigo. Conforme você vai ficando estratégia 12

195



mais velho, conforme você passa para sua próxima campanha, deve economizar, esforçar-se duas vezes mais para controlar suas emoções e manter uma noção de realidade.

segundo, o desapego necessário para a grande estratégia pode levar 1 3

você a um ponto onde ache difícil agir. Compreendendo o mundo muito bem, você vê opções demais e fica indeciso como Hamlet. Não importa o quanto progredimos, continuamos em parte animais, e é o animal em nós que inflama nossas estratégias, que lhes dá vida, nos anima a lutar.

sem o desejo de lutar, sem uma capacidade para a violência que a guerra produz, não podemos lidar com o perigo.

Os tipos como o prudente Ulisses sentem-se confortáveis com ambos os aspectos de suas naturezas. eles planejam com antecedência o melhor CONHeÇ a seU iNiMigO

possível, veem longe e amplamente, mas na hora de avançar, eles avançam. saber controlar suas emoções não significa reprimi-las totalmente, mas usá-las da maneira mais eficaz.

a estratégia

Da iNteLigÊNCia

O alvo de sua estratégia deve ser não tanto o inimigo que você enfrenta, mas a mente da pessoa que o comanda. Se você compreende como essa mente funciona, tem a chave para iludi-la e controlá-la. Aprenda a entender as pessoas, captando os sinais que elas inconscientemente enviam

sobre seus pensamentos e intenções mais íntimos. Uma fachada cordial deixará que você as observe de perto e as explore para obter informações. Cuidado para não projetar nelas suas próprias emoções e hábitos mentais; tente pensar como elas pensam. Ao encontrar a fragilidade psicológica de seus adversários, você pode trabalhar para confundir sua mente.

196

estratégia 12



CONHeÇ a seU iNiMiGo

a estratégia

Da iNteLigÊNCia

O alvo de sua estratégia deve ser não tanto o inimigo que você enfrenta, mas a mente da pessoa que o comanda. Se você compreende como essa mente funciona, tem a chave para iludi-la e controlá-la. Aprenda a entender as pessoas, captando os sinais que elas inconscientemente enviam sobre seus pensamentos e intenções mais íntimos. Uma fachada cordial deixará que você as observe de perto e as explore para obter informações. Cuidado para não projetar nelas suas próprias emoções e hábitos mentais; tente pensar como elas pensam. Ao encontrar a fragilidade psicológica de seus adversários, você pode trabalhar para confundir sua mente.



Aquele que conhece o

O iNiMiGo esPeLHaDO

inimigo e a si mesmo

em junho de 1838, lorde auckland, o governador-geral britânico da Índia, jamais, nem em cem

batalhas, estará em

dia, convocou uma reunião com seus oficiais mais graduados para dis-
perigo.

cutirem uma proposta de invasão do afeganistão. auckland e outros sun-
tzu,

ministros britânicos estavam cada vez mais preocupados com a crescente
século iV, a.C.

influência da Rússia na região. Os russos já haviam encontrado um aliado na Pérsia; agora estavam tentando fazer o mesmo com o afeganistão e, se tivessem sucesso, os britânicos na Índia se veriam potencialmente isolados por terra a oeste e vulneráveis a mais incursões pelos russos. em vez de
[Quanto ao segundo

tentar superar os russos e negociar uma aliança com o governante afegão, caso], o de ser atraído

Dost Mahomed, auckland propôs o que pensava ser uma solução melhor: para [uma armadilha

invadir o afeganistão e instalar um novo governante – xá soojah, um ex-ou emboscada]...você

deve ter a ousadia de

líder afegão expulso do poder havia 25 anos – que então ficaria devedor não acreditar facilmente

dos ingleses.

em coisas que não

entre os homens que ouviam o que auckland tinha a dizer naquele estão de acordo com a

razão. Por exemplo, se o

dia estava William Macnaghten, o secretário-chefe, de 45 anos, do go-inimigo coloca um butim

verno de Calcutá. Macnaghten achou a invasão uma ideia brilhante: um a sua frente, você deve

afeganistão amigo garantiria os interesses britânicos na área e até ajuda-acreditar que dentro dele

tem um anzol e que ele

ria a espalhar a influência britânica. e a invasão dificilmente fracassaria.

esconde algum truque.

O exército britânico não teria problemas em desbaratar os membros das Se muitos inimigos

tribos afegãs primitivas; eles se apresentariam como libertadores, livrando são postos para correr

por alguns dos seus, se

os afegãos da tirania russa e levando ao país o apoio e a influência civili-

uns poucos inimigos

zadora da Inglaterra. Assim que o xá Soojah estivesse no poder, o exército ataca muitos dos seus,

partiria, de modo que a influência britânica sobre o agradecido xá, embosse o inimigo vira-se

ra poderosa, seria invisível para o público afegão. Quando chegou a hora em súbita fuga... você

deve temer um truque.

de Macnaghten dar sua opinião sobre a invasão proposta, seu apoio foi E você não deve jamais

tão sonoro e entusiástico que Lord Auckland não só decidiu ir em frente acreditar que o inimigo

como o nomeou enviado da rainha em Kabul, a capital afegã – o mais alto não sabe cuidar dos

próprios interesses; mas,

representante britânico no Afeganistão.

se você espera ser menos

encontrando pouca resistência em seu caminho, em agosto de 1839

enganado... e...correr

o exército britânico chegou a Kabul. Dost Mahomed fugiu para as montanhas, à medida

que seu inimigo for mais

fraco, e o xá entrou de novo na cidade. Para os habitantes locais, foi fraco, à medida que ele

uma visão estranha: o xá Soojah, de quem muitos mal podiam se lembrar, for menos cauteloso, você

parecia velho e submisso ao lado de Macnaghten, que entrou em Kabul deve respeitá-lo ainda

mais.

vestido com um uniforme de cores fortes e um chapéu de bicos enfeitado a arte da gUerra.

com penas de avestruz. Por que estas pessoas tinham vindo? O que esta-Nicolau Maquiavel,

vam fazendo aqui?

1521

Com o xá de novo no poder, Macnaghten teve de reavaliar a situa-

ção. relatórios chegaram informando-o de que Dost Mahomed estava montando um exército nas montanhas ao norte. enquanto isso, ao sul, parecia que, ao invadirem o país, os britânicos haviam insultado alguns chefes de tribos saqueando suas terras atrás de comida. estes chefes agora estavam criando problemas. era evidente também que o xá não era bem-visto entre seus ex-súditos, era tão malvisto que Macnaghten não podia deixar desprotegidos nem ele nem outros interesses britânicos no país.

198

estratégia 13



relutante, Macnaghten ordenou que a maior parte do exército britânico O LeÃO iDOsO

continuasse no afeganistão até a situação se estabilizar.

e a raPOsa

Um leão que estava

O tempo passou e Macnaghten acabou decidindo permitir que ofi-ficando velho e não

ciais e soldados desta força de ocupação cada vez mais permanente man-podia mais obter sua

dassem buscar suas famílias, para que a vida fosse menos difícil para eles.

comida pela força

decidiu que devia

em breve, esposas e filhos chegaram, junto com seus criados indianos.

recorrer a trapaças.

*Mas, embora Macnaghten imaginasse que a chegada das famílias dos
solEntão, ele se retirou*

dados teria um efeito civilizador mais humano, ela só assustou os afegãos.

para uma caverna e,

*Os britânicos estariam planejando uma ocupação permanente? Para
deitando-se no chão,*

fingiu estar doente.

*onde quer que o povo local olhasse, havia representantes dos interesses
Assim, sempre que um*

*britânicos, falando alto nas ruas, bebendo vinho, frequentando teatros e
animal entrava na*

*corridas de cavalos – prazeres estrangeiros importados que eles haviam
caverna para visitá-lo,*

ele o comia na mesma

introduzido no país. agora as famílias deles estavam se sentindo em casa.

hora. Depois de terem

Um ódio por tudo que fosse inglês começou a criar raízes.

desaparecido muitos

*Houve quem alertasse Macnaghten a esse respeito e para todos ele animais,
uma raposa*

descobriu o que estava

*tinha a mesma resposta: tudo seria esquecido e perdoado quando o exér-
acontecendo. Ela foi*

*cito deixasse o afeganistão. Os afegãos eram um povo infantil, emotivo; ver
o leão, mas ficou*

quando sentissem os benefícios da civilização inglesa, ficariam mais do a

uma distância

segura do lado de

*que agradecidos. Uma questão, entretanto, preocupava o enviado: o go-
fora da caverna, e lhe*

*verno britânico não estava satisfeito com a crescente despesa com a ocu-
perguntou como estava.*

pação. Macnaghten precisava fazer alguma coisa para cortar os custos, e

“Ah, não muito bem”,

disse o leão. “Por que

ele sabia exatamente por onde começar.

você não entra?”

*a maioria das passagens na montanha por onde corriam as principais Mas
a raposa disse:*

rotas comerciais do afeganistão eram controladas pelas tribos ghilzye,

“Eu entraria se não

tivesse visto que

*que por muitos anos, durante as vidas de muitos governantes diferentes
muitas pegadas estão*

*do país, tinham recebido um estipêndio para mantê-las abertas. Macna-
apontando para dentro*

*ghten decidiu reduzir à metade este pagamento. Os ghilzyes reagiram de
sua caverna, mas*

*bloqueando as passagens, e em outras regiões do país tribos solidárias aos
nenhuma aponta para*

fora.”

*ghilzyes se rebelaram. Macnaghten, apanhado de surpresa, tentou abafar
Homens sábios notam*

estas rebeliões mas não as levou muito a sério, e oficiais preocupados os

indícios de perigos e,

que lhe diziam para reagir com mais vigor eram censurados por estarem portanto, os evitam.

fáBULas, esopo,

exagerando. agora o exército britânico teria de ficar ali indefinidamente.

século Vi a.C.

a situação se deteriorou rapidamente. em outubro de 1841, uma multidão atacou a casa de um oficial britânico e o matou. em Kabul, chefes locais começaram a conspirar para expulsar os senhores feudais britânicos. O xá soojah entrou em pânico. Durante meses ele havia implorado a Macnaghten para deixá-lo capturar e matar seus principais rivais, um tradicional método do governante afegão para garantir sua posição. Macnaghten havia lhe dito que um país civilizado não soluciona seus problemas políticos com assassinatos. O xá sabia que os afegãos respeitavam a força e a autoridade, não valores “civilizados”; para eles, seu fracasso em lidar com seus inimigos o fazia parecer fraco e sem controle do governo e o deixava cercado de inimigos. Macnaghten não quis escutar.

a rebelião se espalhou e Macnaghten agora teve de enfrentar o fato de não ter efetivo suficiente para abafar uma insurreição generalizada.

estratégia 13

199



Isca. – “Todo mundo

Mas por que ele deveria entrar em pânico? Os afegãos e seus líderes eram tem seu preço” – isto

ingênuos; ele recuperaria o comando com intrigas e engenhosidade.

não é verdade. Mas

certamente existe para

Com esse objetivo, Macnaghten negociou publicamente um acordo se-todo mundo uma

gundo o qual as tropas e os cidadãos britânicos deixariam o afeganistão, isca que é impossível

em troca os afegãos abasteceriam os britânicos em retirada com alimentos. Por

tos. Confidencialmente, entretanto, Macnaghten informou a uns poucos conseguinte, para

conquistar muitas

chefes mais importantes que estava disposto a fazer um deles vizir do país pessoas para uma

– e enchê-lo de dinheiro – em troca de acabar com a rebelião e permitir causa é preciso apenas

que os ingleses ficassem.

colocar nela um brilho

de filantropia, nobreza,

O chefe dos ghilzyes do leste, akbar Khan, respondeu a esta oferta caridade, sacrifício

e, no dia 23 de dezembro de 1841, Macnaghten foi ter um encontro em pessoal – e em que

particular com ele para selar a barganha. Depois de trocar saudações ak- causa não se pode

colocar

bar perguntou a Macnaghten se ele queria seguir em frente com a trai-isso? –: estas são as

ção que planejavam. excitado por ter invertido a situação, Macnaghten doçuras e as delícias

respondeu animado que sim. sem explicar nada, akbar fez um sinal para para a alma delas;

outros têm outras.

seus homens agarrarem Macnaghten e o jogarem na prisão – ele não hUMano, deMasIado

pretendia trair os outros chefes. No caminho uma multidão se formou, hUMano, Friedrich

apoderou-se do infeliz enviado e, com uma fúria alimentada por anos de Nietzsche, 1886

humilhação, literalmente, o cortou em pedacinhos. seus braços, pernas e cabeça foram carregados em desfile pelas ruas de Kabul, e seu torso ficou pendurado em um gancho de carne no bazar.

em questão de dias, tudo desandou. as tropas britânicas restantes

– uns 4.500 homens, junto com 12 mil civis que os seguiam – foram obrigadas a concordar com uma retirada imediata do afeganistão, apesar do inverno inclemente. Os afegãos deviam manter abastecido o exército em retirada, mas não fizeram isso. Certos de que os britânicos jamais partiriam se não fossem forçados, eles os hostilizavam sem parar. Civis e soldados igualmente morriam logo na neve.

No dia 13 de janeiro, as forças britânicas no forte em Jalalabad viram um único cavalo aproximando-se, com dificuldade, dos portões. seu cavaleiro semimorto, o Dr. William Brydon, foi o único sobrevivente da malfadada invasão do afeganistão pelos britânicos.

interpretação

O conhecimento que poderia ter evitado a catástrofe estava na ponta dos dedos de Macnaghten muito antes de iniciar a expedição. ingleses e indianos que tinham vivido no afeganistão poderiam ter lhe dito que o povo afegão era um dos mais orgulhosos e independentes do planeta.

Para eles, a imagem de tropas estrangeiras invadindo Kabul seria uma humilhação imperdoável. além do mais, eles não eram um povo que ansias-se por paz, prosperidade e reconciliação. Na verdade, eles consideravam os antagonismos e confrontos como um estilo saudável de vida.

Macnaghten tinha a informação, mas recusava-se a vê-la. em vez disso, ele projetou nos afegãos os valores de um inglês, que ele erroneamente supunha serem universais. Cego pelo narcisismo, ele confundiu todos 200

estratégia 13



os sinais pelo caminho. Por conseguinte, seus movimentos estratégicos A

avaliação de

– deixar o exército britânico ocupando Kabul, reduzir pela metade o estí-
Confúcio para Yang

Hu, um homem que

pêndio dos ghilzyes, tentar não exagerar seu poder abafando as rebeliões
tinha sido forçado a

– eram exatamente o oposto do que era necessário. e naquele dia fatal,
fugir de um estado

quando literalmente perdeu a cabeça, ele cometeu seu erro máximo de
para outro porque se

mostrava ganancioso

cálculo, imaginando que o dinheiro e um apelo ao interesse pessoal come
desleal sempre que

prariam lealdade entre o próprio povo que ele havia humilhado tanto.

adquiriria poder, é

Cegueira e narcisismo assim não são raros; vemos isso todos os dias.

um exemplo simples

Nossa tendência natural é ver os outros como meros reflexos de nossos de
projeção de

comportamento com

próprios desejos e valores. Não compreendendo que eles não são como base
na constância.

nós, ficamos surpresos quando não respondem como tínhamos imagina-
Baseado neste padrão

do. sem querer, ofendemos e afastamos as pessoas, depois dizemos que de
comportamento

recorrente, Confúcio

elas é que são culpadas pelo dano causado, e não nossa incapacidade de
com exatidão previu

compreendê-las.

que Yang Hu

Compreenda: se você deixar o narcisismo funcionar como uma corti-
certamente teria um

fim vergonhoso. De

na entre você e os outros, vai interpretá-los mal e suas estratégias falharão.

uma forma mais

Você precisa prestar atenção a isso e se esforçar para ver os outros sem
geral, Mencius em

ideias preconcebidas. Cada indivíduo é como uma cultura estrangeira.

seguida afirmou: “Um

homem que cessa seus

Você precisa entrar no pensamento deles, não como um exercício de sen-
esforços onde não

sibilidade, mas como uma necessidade estratégica. somente conhecendo
deveria os abandonar

seus inimigos você pode esperar vencê-los.

em qualquer lugar.

Um homem que é

parcimonioso com

Seja submisso para que ele confie em você e você, portanto, aqueles com
quem

saiba qual a verdadeira situação dele. Aceite suas ideias e reaja a seus
interesses deveria ser generoso

será parcimonioso

como se vocês fossem gêmeos. Quando já souber de tudo, sutilmente reduza
sempre.” Visto que

os poderes dele. Assim, quando o dia final chegar, vai parecer como as

peessoas em geral

se a própria providência divina o tivesse destruído.

adquirem hábitos fixos

cedo na vida, o fim

– Tai Kung, Os seis ensinamentos secretos (c. século IV a.C.) de um homem pode

portanto ser previsto na

meia-idade: “Alguém

O aBraÇO aPertaDO

que aos quarenta anos

ainda é antipatizado,

em 1805, Napoleão Bonaparte humilhou os austríacos nas batalhas de terminará assim seus

Ulm e austerlitz. No tratado subsequente, ele dividiu o império austríadas.”

co, tomando conta de suas terras na itália e na alemanha. Para Napoleão ralph D. sawyer,

the tao of spycraft,

tudo isso fazia parte de um jogo de xadrez. seu objetivo era fazer da Áus-1998

tria uma aliada – uma aliada fraca e subordinada, mas que lhe daria peso nas cortes da europa, visto que ela havia sido uma força central na política europeia. Como parte desta estratégia global, Napoleão requisitou um novo embaixador austríaco para a França: príncipe Klemens von Metternich, na época embaixador austríaco para a corte prussiana em Berlim.

Metternich, então com 32 anos, vinha de uma das famílias mais ilustres da europa. Falando um francês impecável, um leal conservador na política, ele era um modelo de boas maneiras e elegância e um inveterado galanteador. a presença deste aristocrata polido acrescentaria um brilho à corte imperial que Napoleão estava criando. Mais importante ainda, estratégia 13



Coordenação é um

conquistar um homem com esse poder – e Napoleão podia ser bastante problema menor

sedutor em reuniões privadas – ajudaria em sua grande estratégia de fazer quando os próprios

líderes políticos têm

da Áustria um satélite dócil. e o fraco de Metternich por mulheres daria um papel ativo no

a Napoleão um meio de penetração.

esforço de inteligência.

Os dois homens encontraram-se pela primeira vez em agosto de 1806, Quando era o líder da

quando Metternich apresentou suas credenciais. Napoleão agiu com frie-maioria no Senado,

Lyndon Johnson

za. Vestiu-se bem para a ocasião, mas não tirou o chapéu, o que, segundo cultivou um amplo

os costumes da época, era uma grosseria. Depois do discurso de Metterni-sistema de inteligência

ch – curto e cerimonioso – Napoleão começou a andar de um lado para o com recursos por toda

Washington. Em um

outro na sala, falando de política de um modo que deixava claro que ele determinado momento

é quem estava no comando. (ele gostava de ficar de pé para falar com as na década de 1950,

pessoas enquanto elas permaneciam sentadas.) Napoleão deu um show

Johnson queixou-se

a um repórter de que

falando sucinta e incisivamente; não era um curso simplório com quem estava se concentrando

o sofisticado Metternich pudesse brincar. No final ele teve certeza de que em problemas internos

havia causado a impressão que desejava.

democráticos em vez

de cobrir divisões no

Nos meses seguintes, Napoleão e Metternich tiveram muitos outros Partido Republicano

encontros. Fazia parte dos planos do imperador encantar o príncipe, mas do Senado. Para

o encanto inevitavelmente aconteceu no sentido contrário: Metternich explicar o que estava

dizendo, ele mostrou um

tinha um jeito de escutar com muita atenção, fazer comentários adequa- memorando sobre uma

dos, até elogiar Napoleão por sua perspicácia estratégica. Nesses momen- recente reunião privada

tos, Napoleão sorria satisfeito por dentro: aqui estava um homem que na qual o repórter e

vários de seus colegas

realmente apreciava seu talento. ele começou a desejar a presença de haviam sido informados

Metternich, e suas discussões sobre a política europeia tornaram-se cada sobre o faccionalismo

vez mais francas. Os dois ficaram amigos de certa forma.

republicano pelo

esperando se aproveitar do fraco de Metternich por mulheres, Na-senador
Thurston

Morton (R-KY).

poleão armou para que sua irmã, Caroline Murat, tivesse um caso com
Rowland Evans

o príncipe. ele ficou sabendo de algumas fofocas diplomáticas por seu e
Robert Novak

intermédio, e ela lhe disse que Metternich o respeitava. Por sua vez, ela
lembraram: “O

Sistema de Serviço de

também disse a Metternich que Napoleão estava infeliz com sua esposa,
Inteligência era de uma

a imperatriz Josefina, que não podia ter filhos; ele estava pensando em se
eficiência fantástica.

divorciar. Napoleão não parecia se incomodar que Metternich soubesse Era
também bastante

assustador.”

dessas coisas sobre sua vida particular.

Mesmo na Casa

em 1809, querendo se vingar de sua vergonhosa derrota em aus-Branca,
Johnson

terlitz, a Áustria declarou guerra à França. Napoleão só recebeu com
acreditava em

inteligência política em

prazer este acontecimento, que lhe dava uma chance de derrotar os
primeira mão. Segundo

austriacos de uma forma ainda mais fragorosa do que antes. a guerra seu
auxiliar Harry

foi dura, mas os franceses prevaleceram, e Napoleão impôs um acordo
McPherson, “Acho

que ele ligava para

humilhante anexando partes inteiras do império austríaco. O exército muitas pessoas, mas

to da Áustria estava desmantelado, seu governo, refeito, e o amigo de eu só podia contar com

Napoleão, Metternich, foi nomeado ministro do exterior – exatamente isso no final da tarde,

quando ele acordava de

onde Napoleão o queria.

seu cochilo e eu recebia

Meses depois, alguma coisa aconteceu que apanhou Napoleão ligei-um telefonema que em

ramente desprevenido, mas que o encantou: o imperador austríaco lhe geral dizia, ‘O que você

sabe?’” McPherson

ofereceu a mão de sua filha mais velha, a arquiduquesa Marie Louise.

então transmitia

Napoleão sabia que a aristocracia austríaca o odiava: isto devia ser obra 202

estratégia 13



de Metternich. Uma aliança por casamento com a Áustria seria um tour as últimas notícias que

de force estratégico, e Napoleão, satisfeito, aceitou a oferta, divorciando-se havia obtido de repórteres

e figuras políticas.

primeiro de Josefina, depois casando-se com Marie Louise em 1810.

the art of political

Metternich acompanhou a arquiduquesa até Paris para as bodas e Warfare, John J.

agora seu relacionamento com Napoleão ficou mais afetuoso. O casa-Pitney, Jr., 2000

mento de Napoleão o tornava membro de uma das maiores famílias da europa e, para um corso, família era tudo. ele havia conquistado uma legitimidade dinástica pela qual ansiava havia muito tempo. em conversas com o príncipe, ele se abriu ainda mais do que antes. estava também Em todas as artes encantado com sua nova imperatriz, que revelou ter uma aguçada mente marciais, em todas as

política. ele a informava sobre seus planos para um império na europa.

artes teatrais e ainda

em 1812, Napoleão invadiu a Rússia. agora Metternich veio com um mais em todas as formas

de comportamento

pedido: a formação de um exército de 30 mil soldados austríacos à dispo-humanos, as posturas

sição de Napoleão. em troca, Napoleão deixaria que a Áustria reconstru-ou gestos de um homem

isse seu exército. Napoleão não viu nenhum perigo nisso; ele era aliado estão baseados nos

movimentos de sua

da Áustria por casamento, e o rearmamento ali, no final, o ajudaria.

[invisível] mente... No

Meses mais tarde, a invasão russa tinha sido um desastre, e Napoleão Estilo Kage de esgrima,

foi obrigado a recuar, seu exército dizimado. agora Metternich ofereceu um espadachim lê a

mente de seu adversário

seus serviços como mediador entre a França e as outras potências euro-em suas posturas ou

peias. Centralmente localizada, a Áustria havia cumprido esta função no gestos...Que mente pode

passado e, de qualquer maneira, Napoleão não tinha outra escolha: pre-
penetrar na mente de

seu adversário? A que

cisava de tempo para se recuperar. Mesmo que o papel da Áustria como foi
treinada e cultivada

mediadora permitisse ao país reafirmar sua independência, ele não tinha
ao ponto de desapego

muito o que temer da parte de seus parentes.

com perfeita liberdade.

Ela é tão clara como

Na primavera de 1813, as negociações haviam fracassado e uma nova um
espelho que pode

guerra estava para começar entre a França seriamente prejudicada e uma
refletir os movimentos

poderosa aliança de Rússia, Prússia, Inglaterra e Suécia. a essa altura o
dentro da mente de

exército austríaco havia crescido consideravelmente; de alguma forma seu
adversário...

Quando alguém fica

Napoleão precisava se apoderar dele – mas seus espiões relataram que
frente a frente com seus

Metternich havia entrado em um acordo secreto com os aliados. sem dú-
adversários, sua mente

vida, devia ser uma espécie de manobra para frustrar os planos do adver-
não deve se revelar na

forma de movimentos.

sário: como o imperador austríaco podia lutar contra seu genro? Mas em

Em vez disso, sua mente

poucas semanas, era oficial: se a França não negociasse a paz, a Áustria deve refletir a mente de

deixaria sua posição de mediadora e se juntaria aos aliados.

seu adversário como a

água refletindo a lua.

Napoleão não podia acreditar no que estava ouvindo. ele viajou até Ives of Master

Dresden para um encontro com Metternich, que aconteceu no dia 26 de sWordsMen, Makoto

junho. assim que ele viu o príncipe, teve um choque: a expressão cordial, sugawara, 1988

despreocupada, desaparecera. em um tom bastante frio, Metternich o informou de que a França devia aceitar um acordo que a reduziria a suas fronteiras naturais. a Áustria era obrigada a defender seus interesses e a estabilidade da europa. De repente ocorreu ao imperador: Metternich tinha representado o tempo todo, os vínculos familiares não passavam de uma trama para que ele não visse o rearmamento e a independência da Áustria. “então eu fiz a maior estupidez casando-me com a arquiduquesa da Áustria?”, Napoleão falou sem nem pensar. “Já que sua Majestade de-estratégia 13

203



Quando a Munenori

seja saber a minha opinião”, Metternich respondeu, “direi francamente foi concedida uma

que Napoleão, o conquistador, cometeu um erro.”

audiência com o

Napoleão recusou-se a aceitar a paz ditada por Metternich. em troca shogun, ele se sentou,

colocou as mãos sobre

a Áustria abandonou sua neutralidade e se juntou aos aliados, tornando-o
chão de tatame,

se de fato o seu líder militar. e com a Áustria liderando, eles finalmente
como criados sempre

derrotaram Napoleão em abril de 1814 e o exilaram na ilha de elba no
faziam para mostrar

seu respeito para com

Mediterrâneo.

o mestre. De repente,

Iemitsu jogou uma

interpretação

lança na direção do

Napoleão se orgulhava de sua habilidade para avaliar a psicologia das

“incauto” Munenori – e

se surpreendeu ao se

peçoas e usá-la contra elas, mas, neste caso, um homem bem superior ver
caído no chão de

a ele neste jogo lhe passou a perna. O modus operandi de Metternich era
costas! Munenori havia

o seguinte: ele estudava com toda a calma os inimigos por trás de seu
percebido a intenção

do shogun antes que

sorriso, de seu exterior elegante e sua própria aparente descontração, ele
fizesse um só gesto,

convidando-os a se abrirem. em seu primeiro encontro com Napoleão, e
puxou as pernas de

ele viu um homem esforçando-se para impressionar: ele notou que o gar-

leimitsu debaixo dele no

*nisé Napoleão caminhava na ponta dos pés para parecer mais alto e lutava
instante do golpe.*

Ilves of Master

*para esconder o sotaque corso. encontros posteriores só confirmaram
sWordsMen, Makoto*

*a impressão que Metternich teve de um homem ansioso para ser aceito
sugawara, 1988*

*socialmente como um igual pela aristocracia europeia. O imperador era
inseguro.*

*Obtida esta informação, Metternich a usou para traçar a contraestratégia
perfeita: a proposta de casamento com a dinastia austríaca. Para um
curso, isso significaria tudo e deixaria Napoleão cego para uma simples
realidade: para aristocratas como Metternich e o imperador austríaco,
vínculos familiares não eram nada se comparados com a sobrevivência da
própria dinastia.*

*O talento de Metternich foi reconhecer o alvo adequado para sua
estratégia; não os exércitos de Napoleão, que a Áustria não podia ter
esperanças de derrotar – Napoleão era um general que ia ficar na história*

*–, mas a mente de Napoleão. O príncipe compreendeu que até o mais
poderoso dos homens continua humano e tem fraquezas humanas. ao
entrar na vida privada de Napoleão, sendo respeitoso e subordinado,
Metternich podia descobrir suas fragilidades e feri-lo como nenhum outro
exército seria capaz. ao se aproximar mais dele emocionalmente – por
intermédio da irmã do imperador, Caroline, da arquiduquesa Marie
Louise, de seus encontros sociáveis – ele podia sufocá-lo em um abraço
cordial.*

Compreenda: seu verdadeiro inimigo é a mente de seu adversário.

*Os exércitos, os recursos, a inteligência dele, tudo pode ser superado se
você for capaz de compreender sua fragilidade, seu ponto cego emocional
através do qual você possa iludi-lo, distrai-lo e manipulá-lo. O exército
mais poderoso do mundo pode ser derrotado confundindo a mente de seu
líder.*

*e a melhor maneira de descobrir as fragilidades do líder não é com espões,
mas com um abraço apertado. Por trás de uma fachada amigável, 204*



*até subserviente, você pode observar seus inimigos, fazê-los se abrir e se Em
minha opinião,*

*revelar. entre na pele deles; pense como eles pensam. Depois de desco-
existem dois tipos de*

olhos: um simplesmente

*brir o ponto vulnerável deles – um temperamento incontrolável, um fra-
olha para as coisas*

*co pelo sexo oposto, uma angustiante insegurança – você tem o material e
o outro vê através*

para destruí-los.

delas para enxergar

sua natureza interior.

O primeiro não

*A guerra não é um ato da vontade voltado para a matéria inanimada, deve
ser tenso [para*

*como nas artes mecânicas... Mas, [ela] é um ato da vontade voltada
observar o máximo*

para uma entidade viva que reage.

possível]; o último

deve ser forte [para

– Carl von Clausewitz (1780-1831)

discernir com nitidez

o funcionamento da

mente do adversário].

CHaVes Para a gUerra

Às vezes um homem

pode ler a mente de

O maior poder a seu alcance na vida não vem de recursos ilimitados nem outro com os olhos. Na

mesmo de uma consumada habilidade em estratégias. Vem de um claro esgrima, é certo permitir

conhecimento daqueles que estão a seu redor – da habilidade para ler que seus próprios olhos

expressem sua vontade,

as pessoas como se fossem livros. Com esse conhecimento, você distin-mas jamais deixar que

que amigo de inimigo, afugenta as serpentes escondidas na grama. Você eles revelem sua mente.

prevê a malícia de seus inimigos, percebe suas estratégias, e pode tomar Esta questão deve

uma atitude defensiva. a transparência deles lhe revelará as emoções que ser considerada com

cuidado e estudada com

menos conseguiriam controlar. armado com esse conhecimento, você os atenção.

faz tropeçar em armadilhas e os destrói.

Miyamoto Musashi,

este tipo de conhecimento tem sido um objetivo militar desde o alvo-1584-1645

recer da história. Por isso inventaram a arte de obter informações secretas e espionar. Mas espiões não são confiáveis; eles filtram a informação através de seus próprios preconceitos e discriminações, e como o ofício deles os coloca exatamente entre um lado e outro e os obriga a serem ira como espião .

operadores independentes, eles são notoriamente difíceis de controlar e

– A ira esvazia a alma

podem se virar contra você. então, também, as nuances que denunciam e traz até seus resíduos

as pessoas – o tom de voz, o olhar – ficam inevitavelmente excluídos de à luz. É por isso

que, não conhecendo

seus relatórios. No final, as informações do espião não significam nada se nenhum outro modo

você não for perito em interpretar a psicologia e o comportamento hu-para descobrir a

manos. sem essa habilidade, você verá nas informações o que quiser ver, verdade, devemos

confirmando seus próprios preconceitos.

saber colocar nossos

conhecidos, nossos

Os líderes que melhor utilizaram o serviço secreto – aníbal, Júlio adeptos e adversários,

César, príncipe Metternich, Winston Churchill, Lyndon Johnson durante em uma ordem, a fim de

sua carreira no senado americano – foram todos principalmente estudan-aprendermos tudo que

está realmente sendo

tes da natureza humana e soberbos leitores de homens. eles aprimoraram pensado e compreendido

suas habilidades observando individualmente as pessoas. somente com contra nós.

essa base a utilização de espiões seria capaz de ampliar seus poderes de hUMano, deMasIado

visão.

Nietzsche, 1886

O primeiro passo no processo é abandonar a ideia de que as pessoas são mistérios impenetráveis e que somente com truques você poderá espiar dentro de suas almas. se elas parecem misteriosas, é porque quase todos nós aprendemos a disfarçar nossos verdadeiros sentimentos e inten-

ções desde criança. se saíssemos por aí mostrando como nos sentimos e estratégia 13

205



Então Davi fugiu

dizendo para as pessoas o que planejamos fazer, ficaríamos vulneráveis à das celas de Ramá e

malícia e se sempre falássemos o que pensamos, ofenderíamos muita gente a ter com Jônatas,

te sem necessidade. Portanto, conforme crescemos, esconder uma boa dizendo: “Que fiz eu?”

Qual minha falta? Que

parte do que pensamos passa a ser muito natural.

crime cometi contra teu

esta opacidade intencional torna o jogo das informações secretas di-pai, para que procures

fácil, mas não impossível. Pois mesmo quando as pessoas lutam conscientizar-me a vida?” Ele

respondeu: “Longe de

temente para esconder o que lhes passa pela cabeça, inconscientemente ti tal pensamento! Tu

elas querem se revelar. Ocultar o que sentimos em situações sociais é não morrerás. Meu pai

exaustivo; ser capaz de nos mostrar é um alívio. No íntimo, queremos que não empreende coisa

as pessoas nos conheçam, inclusive nosso lado escuro. Mesmo enquanto alguma, importante ou

não, sem confiá-la a

conscientemente lutamos para controlar este anseio oculto, inconsciente-mim. Por que ocultaria

mente estamos enviando sinais que revelam parte do que está acontecen-tal plano de mim?

do por dentro – palavras pronunciadas sem querer, tons de voz, estilos de Impossível!” Davi fez

este juramento: “Teu

se vestir, tiques nervosos, atitudes irracionais repentinas, uma expressão pai sabe perfeitamente

no olhar que contradiz nossas palavras, as coisas que dizemos depois de que me favoreces e,

um drinque.

portanto, diz consigo:

Compreenda: todos os dias, as pessoas emitem sinais que revelam

‘Não saiba Jônatas

nada a respeito disto,

suas intenções e desejos mais profundos. se não os captamos é porque para que não sofra.’

não estamos prestando atenção. a razão é simples: em geral estamos tran-Mas, tão certo como

cados em nossos próprios mundos, ouvindo nossos monólogos internos, vive Javé e como tu

vives, existe só um passo

obcecados com nós mesmos e em satisfazer nossos próprios egos. Como

entre mim e a morte”.

*William Macnaghen, tendemos a ver as outras pessoas como simples re-
Jônatas disse a Davi:*

flexos de nós mesmos. se você puder abandonar seu egoísmo e ver as

“Que queres que eu faça

*peessoas pelo que elas são, divorciadas de seus interesses, você se torna por
ti?” Davi respondeu*

a Jônatas: “Amanhã é

mais sensível aos sinais que elas emitem.

lua nova e deverei estar

*a habilidade para entender as pessoas foi uma arte crítica de sobre-com o
rei para comer:*

*vivência dos samurais japoneses e particularmente enfatizada pela escola
deixa-me ir, porém,*

para esconder-me no

*shinkage de espadachins. Um dos mestres mais antigos da escola foi o
campo até a tarde, se*

*samurai Yagyu Munenori, no século XVII. em uma tarde de primavera, teu
pai notar minha*

*já no final de sua vida, Munenori estava dando um passeio tranquilo por
ausência, dirás: ‘Davi*

*seus jardins, admirando as flores de cerejeiras. estava acompanhado por
me pediu muito que*

o deixasse ir correndo

*um pajem/protetor que caminhava atrás dele, espada erguida, como era a
Belém, sua cidade,*

*o costume. De repente, Munenori parou. Pressentiu perigo. Olhando ao
porque ali se celebra o*

redor, não viu nada que confirmasse este sentimento, mas ainda assim

sacrifício anual para

todo o clã.’ Se ele disser:

ficou tão perturbado que voltou para casa e sentou-se encostado em um

‘Está bem’, o teu servo

mastro para se prevenir de um ataque de surpresa.

está salvo; porém, se

Depois que Munenori já estava sentado por algum tempo, seu pajem se encolerizar, sabes

quis saber o que estava acontecendo. O samurai confessou que, enquanto que está inteiramente

decidido a fazer o pior.

olhava para as flores de cerejeira, teve uma sensação de perigo iminente, Mostra afeto para com

de um inimigo pronto para atacá-lo. O que o preocupava agora era que teu servo, porque ele

o perigo, pelo visto, fora imaginário – ele deve ter tido uma alucinação.

fez um pacto contigo

em nome de Javé; mas

Um samurai dependia de seus instintos aguçados para prever ataques.

se cometi crime, mata-

se Munenori tinha perdido esse poder, sua vida como guerreiro estava me tu mesmo; porque

encerrada.

me levarias a teu

De repente, o pajem se lançou ao chão e confessou: enquanto Mu-pai?’ Jônatas replicou:

“Afasta de ti tal ideia!

nenori caminhava no jardim, passou pela cabeça do pajem que, se ele 206

estratégia 13



*atacasse seu mestre enquanto o samurai estava distraído admirando as Se
eu soubesse com*

*cerejeiras em flor, nem mesmo este talentoso espadachim teria revidado
certeza que meu pai está*

decidido a fazer cair

*seu ataque. Munenori não havia perdido sua habilidade, ao contrário,
sobre ti uma desgraça,*

*sua incomparável sensibilidade às emoções e pensamentos das outras pes-
não te contaria?” Disse*

*soas lhe permitira captar sensações de alguém atrás dele, mais ou menos
Davi: “E quem me*

avisará, se teu pai tiver

*como um cavalo sente a energia de seu cavaleiro ou um cachorro, os mo-
uma reação violenta?”*

*vimentos de seu dono. Um animal tem essa sensibilidade porque presta
Então Jônatas disse a*

*total atenção. similarmente, a escola shinkage ensinava os guerreiros a
Davi: “Vem, saíamos*

*esvaziarem suas mentes, concentrando-se no momento, como os animais
para o campo.” E*

saíram ambos...

*faziam, e evitando ser desviados por um pensamento em particular. isto
Davi, pois, se escondeu*

*permitiria ao guerreiro shinkage ler no cotovelo ou na mão de seu adver-no
campo. Chegou a lua*

sário a mais leve tensão que sinalizasse ataque; ele poderia olhar através

nova e o rei se assentou

à mesa para comer.

dos olhos de seu adversário e sentir o golpe iminente ou notar o nervoso O rei tomou seu lugar

arrastar de pés que indicasse medo ou confusão. Um mestre como Mune-de costume, encostado

nori podia praticamente ler os pensamentos de alguém quando a outra à parede, Jônatas se

pôs a sua frente, Abner

pessoa não estava nem visível.

sentou-se ao lado de

O poder ensinado pela escola shinkage – o mesmo poder que o prín-Saul, e o lugar de Davi

cipe Metternich possuía – era a habilidade para abandonar o próprio ficou vazio. Entretanto,

Saul nada disse nesse

ego, mergulhar temporariamente na mente da outra pessoa. Você vai se dia, ele pensou:

surpreender com o quanto será capaz de captar sobre as pessoas se conse-

“É acidental, ele não

guir desligar seu incessante monólogo interior, esvaziar seus pensamentos está puro.” No outro

dia, o segundo da lua

e ancorar-se no momento presente. Os detalhes que você agora vê lhe nova, o lugar de Davi

ção informações não filtradas a partir das quais poderá montar um qua- continuou vazio, e Saul

dro preciso das fraquezas e desejos das pessoas. Preste bastante atenção disse a seu filho Jônatas:

”Por que o filho de Jessé

aos olhos delas: é preciso muito esforço para ocultar a mensagem que os não veio para comer

olhos transmitem sobre o estado mental de uma pessoa.

nem ontem nem hoje?”

segundo o lançador de beisebol Bob Lemon, o grande jogador ted Jônatas respondeu:

Williams “era o único batedor que você sentia que estava vendo através

“Davi me pediu com

insistência permissão

de você”. Na luta entre lançador e batedor, o lançador tem a vantagem de para ir a Belém. Ele

saber que arremesso ele vai fazer. O batedor só pode adivinhar, e é por me disse: ‘Deixa-me ir,

isso que os melhores deles em geral fazem a conexão uma vez em cada porque nós temos um

sacrifício de nosso clã na

três ou quatro. De alguma maneira, Williams mudou essa probabilidade.

cidade, e meus irmãos

O método de Williams não era magia ou mesmo intuição; era uma imploraram por minha

coisa muito simples. ele estudava os lançadores de beisebol, observando presença; agora, se gozo

de seu favor, deixa-me

seus padrões recorrentes durante uma partida, uma temporada, uma car-ir, para que eu vá ver

reira. ele não parava de perguntar aos lançadores de seu próprio time meus irmãos.’ Por isso

qual era o processo deles, tentando ter uma noção do que eles pensavam.

ele não compareceu à

mesa do rei.” Então

Na base, ele esvaziava sua mente de tudo menos do lançador, notando Saul se inflamou de

a mais leve guinada no movimento circular de seu braço ou mudança cólera contra Jônatas e

em sua empunhadura – qualquer coisa que sinalizasse suas intenções. O

lhe disse: “Filho de uma

transviada, não sei eu

resultado final parecia misterioso: na defesa, Williams era capaz de se por acaso que tomas

imaginar na mente do lançador e prever o lançamento que ia ser feito. Às partido do filho de Jessé,

vezes ele até se via como outra pessoa – um lançador tentando ser mais es- para tua vergonha e

para a vergonha da

perto do que o grande rebatedor ted Williams. Como Williams demons- nudez de tua mãe?

tra, a habilidade para imitar e entrar nos padrões de pensamento de seus Enquanto

estratégia 13

207



o filho de Jessé estiver

inimigos depende de se colher o máximo possível de informações sobre vivo na terra, tu não

eles, buscando padrões habituais na análise do comportamento deles no

estarás em segurança,

nem teu reino. Trata de

passado e prestando atenção aos sinais que emitem no presente.

encontrá-lo e traze-o a

*Claro que é muito importante que as pessoas não percebam que você mim,
porque é passível*

*as está observando tão de perto. Uma fachada cordial, como a que o príncipe
de pena de morte!”*

*cipe Metternich usou com Napoleão, ajudará a disfarçar o que você está
Jônatas respondeu a*

seu pai e lhe disse: “Por

*fazendo. Não pergunte demais; o truque é fazer as pessoas relaxarem e que
deverá ele morrer?*

*se abrirem sem sondar, seguindo-as tão silenciosamente que elas jamais
Que te fez ele?” Então*

adivinharão o que você pretende na realidade.

Saul brandiu a lança

contra ele para o atingir,

*a informação é inútil se você não sabe como interpretá-la, como e Jônatas
compreendeu*

*usá-la para distinguir aparência de realidade. Você precisa aprender a que
a morte de Davi era*

*reconhecer os diversos tipos psicológicos. esteja alerta, por exemplo,
questão fechada para seu*

pai. Jônatas se levantou

*ao fenômeno do oposto mascarado; quando alguém surpreende com da
mesa fervendo de*

*um traço particular de personalidade, esse traço pode muito bem ser
cólera, e não comeu*

um disfarce. O personagem oleoso que vem cheio de elogios pode es-nada nesse segundo dia

do mês por causa de

tar ocultando hostilidade e malevolência; o valentão agressivo pode estar Davi, porque seu pai o

escondendo insegurança; o moralizador pode estar dando uma demons-tinha insultado.

tração de pureza para dissimular desejos nefastos. se estão jogando areia i samuel 20:1-11,

24-34

em seus olhos ou nos deles mesmos – podem estar tentando se convencer a Bíblia de

de que não são aquilo que temem ser –, o traço oposto se esconde sob a Jerusalém

superfície.

em geral, é mais fácil observar as pessoas em ação, principalmente em momentos de crise. esses são os momentos em que elas revelam suas fragilidades ou então se esforçam tanto para disfarçá-las que você vê através das máscaras que usam. Você pode sondá-las ativamente fazendo coi-Motivo de ataque . – Ataca-se alguém não

sas que parecem inofensivas, mas têm uma resposta – diga talvez alguma apenas para feri-lo ou

coisa ousada ou provocante, e veja como elas reagem. Deixar as pessoas subjugá-lo, mas talvez

emotivas, fazendo-as reagir, tocará em alguma parte profunda de suas na- apenas para ficar

sabendo o quanto ele

turezas. Ou elas deixarão escapar alguma verdade sobre elas mesmas ou é forte.

vestirão uma máscara por trás da qual você, na situação laboratório que Friedrich Nietzsche,

criou, será capaz de espiar.

1844-1900

Um elemento crítico para compreender as pessoas é avaliar os poderes de resistência delas. sem esse conhecimento você ou as superestima ou as subestima, dependendo de seus próprios níveis de medo e confian-

ça. Você precisa saber o quanto elas lutam interiormente. alguém que esconde sua covardia e falta de decisão pode se entregar com um único empurrão violento; alguém desesperado que tenha pouco a perder lutará até o amargo fim. Os mongóis costumavam iniciar suas campanhas com uma batalha cujo único propósito era testar a força e o poder de decisão do adversário. eles jamais lidavam com um inimigo até terem avaliado seu moral. esta batalha inicial também tinha o benefício de revelar algo de sua estratégia e pensamento.

a qualidade das informações que você colhe sobre seus inimigos é mais importante do que a quantidade. Um único, mas crucial, fragmento pode ser a chave para a destruição deles. Quando o general cartaginês

estratégia 13



aníbal via que o general romano que estava enfrentando era arrogante e No ano passado, em

exaltado, bancava intencionalmente o fraco, atraindo o homem para um uma grande conferência

havia um homem que

ataque de surpresa. assim que Churchill viu que Hitler tinha um traço explicava sua opinião

paranoico, enlouquecendo à mais leve sugestão de vulnerabilidade, o privergente e dizia

meiro-ministro britânico soube como confundir o führer alemão: fingindo que estava decidido

atacar alguma área marginal como os Bálcãs, ele conseguia fazer com que a matar o líder da

conferência se ela não

o outro visse ameaças de todos os lados e espalhasse suas defesas, um erro fosse aceita. Sua moção

militar crítico.

foi aprovada. Depois

em 1988, Lee atwater era um estrategista político no time do sênior que o procedimento

terminou, o homem

george Bush, que concorria à indicação pelos republicanos para a Pre-disse: “Eles concordaram

sidência da república naquele ano. Descobrimos que o principal rival rapidamente. Acho

de Bush, o senador robert Dole, tinha um temperamento terrível que que são fracos e pouco

seus auxiliares lutavam para controlar, atwater imaginou inúmeros estra-confiáveis demais para

serem conselheiros do

tagemas para irritar Dole. Não só um Dole alterado parecia pouco presimestre.”

denciável para o público americano, como um homem emotivo e irado hagakUre, o livro do

raramente pensa direito. Uma mente perturbada é aquela que você pode saMUraI, Yamamoto

tsunetomo,

controlar e desequilibrar à vontade.

1659-1720

existem, claro, limites para a quantidade de informações secretas que você pode colher em uma observação em primeira mão. Uma rede de espões ampliará sua visão, principalmente se você aprende a interpretar as informações que eles lhe trazem. Uma rede informal é melhor – um grupo de aliados recrutados ao longo do tempo para serem seus O coronel John Cremony

olhos e ouvidos. tente fazer amizade com pessoas dentro ou próximo da
comentou a respeito de

fonte de informações sobre seu rival; um amigo bem colocado produzirá
sua perícia em parecer

“desaparecer” quando

muito mais do que um punhado de espões pagos. Na época de Napoleão,
escreveu “um apache

sua rede de espionagem não tinha igual, mas suas melhores informações
pode esconder seu corpo

vinham de amigos a quem ele havia cuidadosamente posicionado em cír-
moreno no meio da

grama verde, por trás

culos diplomáticos por toda a europa.

das moitas castanhas

Procure sempre espões internos, pessoas no campo inimigo que ou pedras
acinzentadas,

estão insatisfeitas ou têm um interesse pessoal. Direcione-as para o que
com tanta habilidade

você quer e elas lhe darão informações melhores do que qualquer um e
critério que qualquer

um a não ser o

que você infiltrar de fora. Contrate pessoas que o inimigo despediu – elas
experiente passaria

lhe dirão como o inimigo pensa. O presidente Bill Clinton conseguia suas
por ele sem parar à

melhores informações secretas sobre os republicanos de seu conselheiro
distância de 3 a 4

metros” e notou que

Dick Morris, que havia trabalhado para eles durante anos e sabia de suas

“eles vigiarão dias

fragilidades, tanto pessoais como organizacionais. Um aviso: jamais conseguidos, observando

fie em um só espião, uma só fonte de informações, por melhor que seja.

cada um de seus atos;

Você corre o risco de ser enganado ou receber informações tendenciosas, anotando exatamente

seu grupo e todos os

unilaterais.

seus pertences. Que

Muita gente deixa uma trilha de papéis com textos redigidos, entre-ninguém suponha

vistas e outras coisas mais que é tão reveladora quanto qualquer coisa que que estes ataques são

feitos por impulso

você possa saber por um espião. Muito antes da segunda guerra Mundial, por bandos que se

o livro de adolf Hitler, Minha luta, forneceu um mapa de seu pensamento encontram por acaso.

e de suas intenções, sem falar de infinitas pistas para sua psicologia. seus Longe disso; eles são

generais erwin rommel e Heinz guderian também escreveram sobre quase invariavelmente

resultado de longas

o novo tipo de guerra relâmpago, a blitzkrieg, que estavam preparando.

vigílias – esperas

estratégia 13

pacientes –, atenta e

*as pessoas revelam muito sobre si mesmas no que escrevem, em parte in-
rigorosa observação e*

*tencionalmente – elas estão pretendendo se explicar, afinal de contas – e
ansioso planejamento.*

em parte sem querer, a quem sabe ler nas entrelinhas.

Warriors: Warfare

and the native

*Finalmente, o inimigo com quem você está lidando não é um objeto
aMerIcan IndIan,*

inanimado que irá apenas reagir de um modo esperado a suas estratégias.

Norman Bancroft—

seus inimigos estão sempre mudando e se adaptando ao que você faz.

Hunt, 1995

*inovando e inventando por sua própria conta, eles tentam aprender com os
erros deles e com seus sucessos. Portanto, seu conhecimento do inimigo não
pode ser estático. Mantenha suas informações secretas atualizadas, e não
confie em que o inimigo vá reagir da mesma maneira duas vezes.*

*a derrota é um professor severo, seu adversário vencido hoje pode estar
mais esperto amanhã. suas estratégias devem levar esta possibilidade em
conta; seu conhecimento sobre o inimigo deve ser não só profundo como
oportuno.*

Imagem: *a sombra.*

todo mundo tem uma

sombra, um eu secreto, um lado escuro.

esta sombra compreende tudo que as pessoas tentam esconder

do mundo – suas fraquezas, desejos secretos, intenções egoístas.

esta sombra é invisível

Autoridade: *Por conseguinte, a razão pela qual o a distância; para vê-la governante de visão aguçada e seu comandante*

você precisa se aproxi—

superior conquistam o inimigo a cada movimen—

mar física e, acima de

*to e obtêm um sucesso muito além do alcance das tudo, psicologicamen-
pessoas comuns, é o fato de saberem das coisas te. então ela ficará ní-*

com antecedência. esse saber não vem de fantasmas tida. siga de perto as

e espíritos, não é deduzido pela comparação com pegadas de seu alvo e

*acontecimentos passados ou verificado por cálculos ele não notará o
quanto*

*astrológicos. ele deve vir das pessoas – pessoas que co-de sua sombra
revelou.*

nhecem a situação do inimigo. – Sun Tzu (século IV a.C) 210

estratégia 13



iNVersO

Em princípio, devo

*Mesmo esforçando-se para conhecer seus inimigos, você deve se fazer
afirmar que a existência*

de agentes secretos não

*amorfo e difícil de compreender tanto quanto for possível. Visto que
deveria ser tolerada,*

*as pessoas na realidade só têm as aparências em que se basear, é fácil pois
tende a aumentar*

enganá-las. Comporte-se de forma imprevisível de vez em quando. Jogue os

perigos positivos

para elas alguma pepita de ouro de seu eu interior, algo inventado que do mal contra o qual

eles são usados. Que o

não tenha nada a ver com quem você realmente é. Saiba que elas o estão espião inventará suas

*analisando e, ou não lhes dê nada ou, então, as alimente com informa-
informações é sabido.*

*ções erradas. Mantendo-se amorfo e inescrutável ficará impossível para as
Mas na esfera da ação*

política e revolucionária,

*pessoas se defenderem de você e as informações secretas que colherem a
confiando parcialmente*

seu respeito serão inúteis.

na violência, o espião

profissional tem todos

os meios para inventar

ele mesmo os fatos, e

espalhará o duplo mal

da emulação em uma

direção, e do pânico, da

legislação precipitada,

do ódio sem reflexão,

em outra.

o agente secreto

– edição BlíngUe,

Joseph Conrad,

Autoridade: *Por conseguinte, a razão pela qual o governante de visão aguçada e seu comandante*

superior conquistam o inimigo a cada movimento e obtêm um sucesso muito além do alcance das pessoas comuns, é o fato de saberem das coisas com antecedência. esse saber não vem de fantasmas e espíritos, não é deduzido pela comparação com acontecimentos passados ou verificado por cálculos astrológicos. ele deve vir das pessoas – pessoas que conhecem a situação do inimigo. – Sun Tzu (século IV a.C) estratégia 13



VeNÇ a a resistÊNCia

COM MOViMeNtOs VeLOZes

e iMPreVisÍVeis

a estratégia Da BLITZKRIEG

Em um mundo onde muitas pessoas são indecisas e cautelosas em excesso, o uso de velocidade vai lhe dar um poder extraordinário. Atacar primeiro, antes que seus adversá-

rios tenham tempo para pensar ou se preparar, os deixará emotivos, desequilibrados e propensos ao erro. Quando você acompanha com outra manobra rápida e repentina induz mais pânico e confusão. Esta estratégia funciona melhor com uma encenação, uma calmaria – sua ação inesperada pega seu inimigo desprevenido. Quando atacar, bata com força implacável. Agir com velocidade e decisão vai lhe conquistar o respeito, o temor e um ímpeto irresistível.



LeNtO-LeNtO-rÁPiDO-rÁPiDO

A guerra é de tal

em 1218, Maomé ii, o xá de Khwarizm, recebeu a visita de três embaixad- modo que a suprema

consideração é a

dores em nome de genghis Khan, o líder do império Mongol no Oriente.

velocidade. Isto significa

Os visitantes traziam presentes magníficos e, o mais importante, a pro-tirar vantagem do que

posta de um tratado entre as duas potências que permitiria a reabertura está fora do alcance do

da lucrativa rota da seda, ligando China e europa. O império do xá era inimigo, ir por caminhos

onde ele menos o espera,

imenso, incorporando o atual irã e boa parte do afeganistão. a capital, e atacar onde ele não

samarkand, era fabulosamente rica, um símbolo de seu poder, e um coestá preparado.

mércio mais intenso ao longo desta rota só aumentaria estas riquezas.

sun tzu, século iV

a.C.

Visto que os mongóis deixaram claro que o consideravam o parceiro mais importante no acordo, o xá decidiu assinar o tratado.

VeNÇ a a resistÊNCia

Passaram-se alguns meses e uma caravana mongol chegou à cidade de Otrar, no canto noroeste do império do xá, com a missão de comprar artigos de luxo para a corte mongol. O governador de Otrar desconfiou COM MOViMeNtOs VeLOZes

que os homens na caravana fossem espiões. Mandou matá-los e se apoderou das mercadorias que eles tinham levado para barganhar. sabendo e iMPreVisÍVeis

desta afronta, genghis Khan despachou um embaixador, escoltado por dois soldados, para exigir do xá um pedido de desculpa. a exigência –

que supostamente colocaria os dois impérios em pé de igualdade – deia estratégia Da BLITZKRIEG

xou o xá furioso. ele mandou cortar a cabeça do embaixador e a mandou de volta para genghis Khan. isto, é claro, significava guerra.

O xá não estava com medo: seu exército, apoiado em sua bem treinada cavalaria turca, contava com mais de 400 mil homens, o dobro pelo menos do tamanho do inimigo. Derrotando os mongóis em batalha, ele podia finalmente se apossar das terras deles. ele supunha que os mongóis Em um mundo onde muitas pessoas são indecisas e caute-atacariam transoxiana, a parte mais ao leste de seu império. Limitada a losas em excesso, o uso de velocidade vai lhe dar um poder leste pelos 800 quilômetros do rio syr Dar'ya, ao norte pelo deserto Kizil extraordinário. Atacar primeiro, antes que seus adversá-

Kum e a oeste pelo rio amu Dar'ya, o interior de transoxiana era tam-rios tenham tempo para pensar ou se preparar, os deixará bém onde se encontravam duas das cidades mais importantes do império, emotivos, desequilibrados e propensos ao erro. Quando você samarkand e Bukhara. O xá decidiu instalar um cordão de soldados ao longo do syr Dar'ya, que os mongóis teriam de atravessar para entrar em acompanha com outra manobra rápida e repentina induz seu império. eles não poderiam atravessar vindo do norte – o deserto era mais pânico e confusão. Esta estratégia funciona melhor intransponível – e ir para o sul seria um desvio muito grande. Mantendo com uma encenação, uma calma – sua ação inespera-o grosso de seu exército no interior de transoxiana, ele seria capaz de co-da pega seu inimigo desprevenido. Quando atacar, bata local reforços onde fossem necessários. ele tinha uma posição defensiva inexpugnável e superioridade numérica. Que viessem os mongóis. ele os com força implacável. Agir com velocidade e decisão vai esmagaria.

lhe conquistar o respeito, o temor e um ímpeto irresistível.

No verão de 1219, patrulheiros relataram que os mongóis estavam se aproximando da extremidade sul do syr Dar'ya, pelo Vale Fergana. O xá enviou uma força grande, sob a liderança do seu filho Jalal ad-Din, para destruir o inimigo. Depois de uma feroz batalha, os mongóis recuaram.

Jalal ad-Din relatou ao pai que o exército mongol não era tão temível quanto sua fama. Os homens pareciam pálidos, seus cavalos estavam magros e nenhum deles se mostrava muito ansioso para sustentar uma luta.

O xá, acreditando que os mongóis não eram páreo para seu exército, colocou mais tropas na extremidade sul do cordão e esperou.



Meses depois, um batalhão mongol apareceu sem avisar no norte, atacando a cidade de Otrar e capturando seu governador – o mesmo homem responsável pela violência contra os mercadores mongóis. Os mongóis o mataram derramando prata derretida em seus olhos e ouvidos.

Pasmo com a rapidez com que tinham conseguido chegar a Otrar, e de uma direção inesperada, o xá decidiu transferir mais tropas para o norte.

estes bárbaros poderiam se mover rápido, ele raciocinou, mas não podiam vencer um exército entrincheirado com tantos soldados.

em seguida, entretanto, dois exércitos mongóis avançaram velozes para o sul saindo de Otrar, correndo paralelos ao syr Dar'ya. Um, sob comando do general Jochi, começou a atacar cidades-chaves ao longo do rio, enquanto o outro, sob comando do general Jebe, desaparecia ao sul.

Como gafanhotos, o exército de Jochi espalhou-se pelas montanhas e terras baixas próximas do rio. O xá movimentou uma boa parte de seu exército para o rio, mantendo algumas reservas em samarkand. a força de Jochi era relativamente pequena, 20 mil homens no máximo; estas unidades móveis atingiram uma posição após outra, sem avisar, queimando fortes e causando muita confusão.

Os relatórios que chegavam das frentes de batalha davam ao xá uma imagem destes estranhos guerreiros que vinham do leste. O exército deles era só cavalaria. Cada mongol não só cavalgava um cavalo como era seguido por vários outros cavalos sem cavaleiro, todos éguas, e quando sua própria montaria se cansava, ele trocava por outra descansada. estas éguas eram leves e rápidas. Os mongóis não estavam sobrecarregados com carroças de suprimentos; transportavam junto com eles sua comida, bebiam o leite e o sangue das éguas e matavam e comiam os animais enfraquecidos. Podiam viajar duas vezes mais rápido do que o inimigo. sua pontaria era extraordinária – avançando ou recuando, eles podiam atirar setas com notável destreza, tornando seus ataques muito mais mortais do que qualquer coisa que o xá já tivesse visto. suas divisões se comunicavam a grandes distâncias com bandeiras e tochas; suas manobras eram coordenadas com precisão e quase impossíveis de prever.

Lidar com este tormento constante esgotava as forças do xá. agora, de

repente, o exército do general Jebe, que havia desaparecido ao sul, reapareceu dirigindo-se a noroeste para transoxiana em extraordinária velocidade. O xá rapidamente enviou suas últimas reservas para o sul, um exército de 50 mil homens para combater Jebe. ele ainda não estava preocupado – seus homens haviam provado sua superioridade no combate direto, na batalha no Vale Fergana.

Desta vez, entretanto, foi diferente. Os mongóis disparavam armas estranhas: suas flechas, mergulhadas em alcatrão incandescente, criavam cortinas de fumaça por trás das quais seus cavaleiros rápidos como relâmpagos avançavam, abrindo brechas nas linhas do exército do xá através das quais uma cavalaria mais fortemente armada penetrava. Carros de guerra disparavam de um lado para o outro por atrás das linhas mongóis, trazendo constantes suprimentos. Os mongóis enchiam o céu de flechas, 214

estratégia 14



criando incansável pressão. eles vestiam camisas de seda pesada. Uma flecha que conseguisse furar a camisa raramente chegava até a carne e podia ser facilmente extraída puxando-se o tecido, tudo isto feito enquanto se moviam a grande velocidade. O exército de Jebe aniquilou as forças do xá.

ao xá restava uma opção: recuar para o oeste, poupar forças e lentamente reconstruir seu exército. ao iniciar os preparativos, entretanto, algo inacreditável aconteceu: um exército sob o comando do próprio genghis Khan estava diante dos portões da cidade de Bukhara, a oeste de samarkand. De onde eles tinham vindo? Não podiam ter atravessado o deserto de Kizil Kum ao norte. a aparição parecia impossível, como se evocados pelo próprio demônio. Bukhara caiu logo e, em poucos dias, foi a vez de samarkand. soldados desertavam, generais entravam em pânico.

O xá, temendo por sua vida, fugiu com um punhado de soldados. Os mongóis o perseguiram inexoráveis. Meses depois, em uma pequena ilha no Mar Cáspio, abandonado por todos, esfarrapado e implorando comida, finalmente o ex-governante do império mais rico do Oriente morreu de fome.

interpretação

Quando genghis Khan tornou-se líder da nação mongol, herdou talvez o exército mais veloz do planeta, mas a rapidez deles havia se traduzido em

limitado sucesso militar. Os mongóis poderiam ter aperfeiçoado a arte de lutar montados a cavalo, mas eram indisciplinados demais para explorar qualquer vantagem que tivessem conquistado desse modo ou coordenar um ataque em grande escala. a genialidade de genghis Khan foi transformar a caótica velocidade mongol em algo organizado, disciplinado e estratégico. ele conseguir isto adaptando uma antiga estratégia chinesa de lento-lento-rápido-rápido.

O primeiro passo, um “lento”, era preparar-se meticulosamente antes de qualquer campanha, o que os mongóis sempre faziam no mais alto grau. (ao planejarem o ataque ao xá, os mongóis souberam da existência de um guia que conhecia uma cadeia de oásis no meio do deserto de Kizil Kum. este homem foi capturado e mais tarde conduziu o exército de genghis Khan pelo território hostil.) O segundo “lento” foi uma encenação, que envolvia fazer o inimigo baixar a guarda, acalmando-o. Os mongóis, por exemplo, perderam intencionalmente a primeira batalha no Vale Fergana para alimentar a arrogância do xá. Depois veio o primeiro “rápido”; fixando a atenção do inimigo para um rápido ataque frontal (os ataques de surpresa de Jebe ao longo do rio). O último “rápido” foi um golpe duas vezes mais rápido de onde menos se esperava. (O súbito aparecimento de genghis diante dos portões de Bukhara é considerado por muitos a maior surpresa militar da história.) Mestre na guerra psicológica, genghis sabia que os homens se assustam mais com o desconhecido e o imprevisível. a característica inesperada dos ataques duplicava a eficácia de sua rapidez, gerando confusão e pânico.) estratégia 14

215



Chen / O que

Vivemos em um mundo que valoriza a velocidade quase acima de Desperta (Choque,

tudo, e agir mais rápido do que o adversário por si só já se tornou a primeira regra)

principal meta. Mas muitas vezes as pessoas estão simplesmente com pressaO hexagrama Chen

representa o filho mais

velho, agindo e reagindo freneticamente aos acontecimentos, o que as faz velha, que governa

propensas a erros e desperdício de tempo no longo prazo. a fim de se com energia e poder.

*distinguir na matilha, para usar uma velocidade com força devastadora,
Uma linha yang*

surge sob duas linhas

você precisa ser organizado e estratégico. Primeiro, você se prepara com yin e pressiona com

antecedência, observando seu inimigo para conhecer seus pontos fracos.

força para cima.

em seguida, descobre um jeito de fazer seus adversários subestimarem Este movimento é tão

você, baixarem a guarda. Quando você atacar inesperadamente, eles fica-violento que inspira

terror. É simbolizado

rão paralisados. Quando você atacar de novo, é pela lateral e de repente.

pelo trovão, que explode

é o golpe imprevisto que provoca o maior impacto.

da terra e com seu

choque causa temor e

estremecimento.

Quanto menos se prevê uma coisa... mais ela assusta. Em nenhum outro lugar se vê isso melhor do que na guerra, onde cada surpresa causa terror mesmo para O CHOQUE DO

aqueles que são os mais fortes.

JULGAMENTO traz

sucesso. O choque

– Xenofonte (430?-355? a. C.)

vem – oh, oh! Palavras

risonhas – há, há!

O choque aterroriza

CHaVes Para a gUerra

a centenas de

quilômetros...

*em maio de 1940, o exército alemão invadiu a França e os Países Baixos I
chIng, China, C.*

*usando um novo estilo de guerrear: a blitzkrieg. avançando com incrível
século Viii a.C.*

*velocidade, os alemães coordenaram tanques e aviões em um ataque que
culminou em uma das mais rápidas e devastadoras vitórias da história
militar. O sucesso da blitzkrieg foi em grande parte devido à defesa rígida,
estática, dos aliados – similar à do xá contra os mongóis. Quando os
alemães furaram sua defesa, os aliados não foram capazes de se adaptar
ou reagir a tempo. Os alemães avançavam mais rápido do que o inimigo
podia processar o que estava acontecendo. Quando os aliados decidiram a
respeito de uma contraestratégia era tarde demais – as condições eram
outras. eles já estavam um passo atrás.*

*agora, mais do que nunca, nos vemos lidando com pessoas que são
defensivas e cautelosas, que iniciam qualquer movimento a partir de uma
posição estática. a razão é simples: o ritmo de vida moderno está cada vez
mais veloz, repleto de distrações, incômodos e interrupções. Para muita
gente, a reação natural é recuar para dentro de si mesma, erguer muros
psicológicos contra as duras realidades da vida moderna. as pessoas
detestam a sensação de estarem sendo apressadas e têm pavor de errar.*

*inconscientemente, tentam retardar as coisas – levando mais tempo para
tomar decisões, não se comprometendo, ficando na defensiva e sendo
cautelosas.*

*a guerra no estilo blitzkrieg, adaptada para o combate diário, é a estratégia
perfeita para estes tempos. enquanto aqueles a seu redor perma-necem na
defensiva e imobilizados, você os surpreende com ação súbita e decisiva,
forçando-os a agir antes de estarem prontos. é bem provável que fiquem
emotivos e reajam com imprudência. Você furou suas defesas 216*

estratégia 14

*e, se mantiver a pressão e atacá-los de novo com algo inesperado, você os
Mas o talento de Ali*

*colocará em uma espécie de espiral psicológica descendente, forçando-os
aceita suas limitações*

e faz delas virtudes.

*a errar, o que aumenta ainda mais a confusão deles, e assim o círculo
Vamos passo a passo.*

continua.

Não posso pensar em um

*Muitos daqueles que praticavam uma forma de blitzkrieg no campo de
campeão de peso pesado*

*batalha a usavam com grande eficácia na vida diária. Júlio César – mestre
do passado cujo soco não*

fosse superior ao de Ali.

*na rapidez e na surpresa – foi um grande exemplo. Do nada, César podia
Mas em suas primeiras*

*formar uma aliança com o maior inimigo de um senador, forçando-o a
vinte lutas, Ali, na época*

modificar sua oposição a ele ou se arriscar em um confronto perigoso.

Cassius Clay, ganhou

todas, marcando 17

*Da mesma forma, sem ninguém estar esperando, ele era capaz de perdo-
nocautes... Então, qual*

*ar um homem que tivesse lutado contra ele. Desprevenido, o homem se é o
mistério de Ali? Por*

*tornava um fiel aliado. a fama de César de fazer o que ninguém esperava
que um homem que*

deixava as pessoas mais cautelosas em sua presença, acentuando ainda

todos os especialistas

são unânimes em dizer

mais sua habilidade para apanhar desprevenidos os outros a sua volta.

que não tem nenhum

*esta estratégia é uma maravilha com aqueles que estão muito he-poder de
soco derruba*

*sitantes e temerosos de cometer qualquer tipo de engano. Do mesmo a
maioria de seus*

adversários, inclusive

*modo, se você está enfrentando um inimigo que tem liderança dividi-em um
nocaute com*

*da ou rachaduras internas, um ataque rápido e repentino aumentará as um
único soco, em*

*fissuras e causará o colapso interno. Metade do sucesso da blitzkrieg de
Sonny Liston, em sua*

*Napoleão Bonaparte era que ele a usava contra exércitos de aliados nos
primeira defesa de seu*

título? A resposta está

quais vários generais competindo entre si encarregavam-se da estratégia.

na velocidade e no senso

*Quando seu próprio exército rompia as defesas dessas outras tropas, a de
oportunidade. Clay*

dissensão se revelava e elas ruíam internamente.

na época, e Ali agora, é

capaz de dar socos com

*a estratégia da blitzkrieg pode ser eficaz na diplomacia, também, extrema
rapidez e, o*

como Henry Kissinger demonstrou. O ex-secretário de estado americano

que é mais importante,

muitas vezes não se apressava em iniciar negociações diplomáticas, acal-na hora certa, pouco

mando o outro lado com gentilezas. Depois, com a proximidade do prazo antes que o homem a

sua frente possa colocar

final para as negociações, ele de repente atacava com uma lista de exigên-em funcionamento

cias. sem tempo suficiente para processar o que estava acontecendo, eles sua noção de previsão

tendiam a ceder ou se tornar emotivos e cometer erros. esta era a versão característica de um

de Kissinger para lento-lento-rápido-rápido.

boxeador. Quando

isso acontece, o homem

Para sua investida inicial na França durante a segunda guerra, os que recebe o soco não o

alemães escolheram atacar através da Floresta das ardenas, no sul da Bélgi-vê. Por conseguinte, o

ca. a floresta, considerada impenetrável a tanques, tinha pouca proteção.

cérebro deste homem não

pode prepará-lo para o

Forçando por este ponto fraco, os alemães conseguiram aumentar a veloci-impacto do golpe. Os

dade e o fôlego. ao lançar uma blitzkrieg, você deve começar encontrando o olhos não podem enviar

ponto fraco do inimigo. iniciando a ação por onde houver menos resistên-a mensagem para a parte

cia, você será capaz de desenvolver um impulso crucial.

do corpo que vai levar

a pancada. Portanto,

O sucesso desta estratégia depende de três coisas: um grupo que te-
chegamos a uma

nha mobilidade (com frequência, quanto menor melhor); uma excelente
conclusão de nocaute: o

coordenação entre as partes; e a capacidade para enviar ordens rápidas
soco que apaga você não

é tanto o soco forte, mas

de um ponto a outro da cadeia de comando. Não dependa da tecnologia
aquele que você não vê

para isto. Durante a guerra do Vietnã, o excelente sistema de comunica-
chegando.

ção do exército americano talvez tenha sido de fato um estorvo para ele
stIng lIke a Bee,

– informações em excesso para serem processadas foram responsáveis por
José torres e Bert

randolph sugar,

tempos de resposta mais lentos. Os norte-vietnamitas, que contavam com
1971

estratégia 14

217



Veni, vidi, vici

uma rede bem coordenada de espiões e informantes, não de engenhocas,
(Vim,vi e venci) .

tomavam decisões com mais rapidez e, por conseguinte, eram mais ágeis
Júlio César,

no chão.

Logo depois de ser eleito presidente, em 1932, Franklin D. roosevelt pareceu sumir de cena. a Depressão estava no auge e, para muitos americanos, isto não era lá muito tranquilizador. então, ao tomar posse, roosevelt mudou de ritmo, fazendo um discurso inflamado que mostrava que ele, na verdade, estivera meditando profundamente sobre as questões que o país enfrentava. Nas semanas seguintes, ele chegava ao Congresso agitado, com uma série de propostas legislativas ousadas. a intensidade desta nova direção foi sentida ainda mais por causa da lenta encenação.

Mais do que mero teatro, o impulso criado por esta estratégia ajudou roosevelt a convencer o público de que ele ia trabalhar e estava levando o país na direção certa. O impulso traduziu-se em apoio a suas políticas, o que por sua vez ajudou a incentivar a confiança e dar uma reviravolta na economia.

Velocidade, portanto, não é só uma poderosa ferramenta para usar contra um inimigo, ela pode também ter uma influência positiva estimulante sobre aqueles que estão a seu lado. Frederico, o grande, notou que um exército que é rápido em seus movimentos tem um moral mais elevado. a velocidade cria uma sensação de vitalidade. Com a rapidez, você e seu exército têm menos tempo para errar. ela cria também um efeito de contágio: mais e mais pessoas admirando sua ousadia resolverão juntar forças com você. Como roosevelt, torne essa ação decisiva o mais dramática possível: um momento de tranquilidade e suspense no palco antes que você faça sua surpreendente entrada.

Imagem: a tempestade. O céu fica parado

e tranquilo, uma calmaria se estabelece,

pacífica e confortante.

então, do nada, es—

toura um relâmpago,

começa a ventania...

e o céu explode. é o

inesperado da tempestade que tanto assusta.

Autoridade: Você deve

ser lento na deliberação

e rápido na execução.

– Napoleão Bonaparte

(1769-1821)

218

estratégia 14



iNVersO

a falta de pressa pode ser muito conveniente, principalmente como encenação. Parecer lento e descansado, até um pouco bobo, acalmará seus inimigos, contagiando-os com sua atitude sonolenta. Quando eles baixarem a guarda, um golpe inesperado pela lateral os derrubará. seu uso da lentidão e da velocidade, portanto, deve ser intencional e controlado, jamais um ritmo natural no qual você caia.

em geral, ao enfrentar um inimigo veloz, a única verdadeira defesa é ser tão rápido quanto ele ou mais. só velocidade neutraliza velocidade.

armar uma defesa rígida, como fez o xá contra os mongóis, só favorece quem é rápido e móvel.

estratégia 14

219



CONtrOLE a DiNÂMiC a

FORÇ aNDO estratégias

As pessoas estão constantemente lutando para controlar você – fazer você agir segundo o que interessa a elas, mantendo a dinâmica nos termos delas. A única maneira de se impor é tornar seu jogo pelo controle mais inteligente e insidioso. Em vez de tentar dominar todos os movimentos do adversário, trabalhe para definir a natureza do relacionamento em si. Transfira o conflito para o terreno de sua escolha, alterando ritmo e riscos segundo sua conveniência. Manobre para controlar a mente de seus adversários, mexendo com suas emoções e forçando-os a cometer erros.

Se necessário, deixe que sintam que estão no controle para que baixem a guarda. Se você controlar a direção e a estrutura geral da batalha, o que eles fizerem será a seu favor.



a arte DO CONtrOLE aBsOLUtO

“Pressionar o

*Controle é um problema em todos os relacionamentos. é da natureza hu-
travessero” refere-se aos*

esforços de alguém para

mana abominar os sentimentos de impotência e lutar pelo poder. sempre não deixar a cabeça

que duas pessoas ou grupos interagem, existe uma constante manobra de seu adversário se

entre eles para definir o relacionamento, para determinar quem tem o levantar. Em batalhas

controle sobre isto ou aquilo. esta guerra de vontades é inevitável. sua baseadas em estratégias

marciais, é tabu deixar

função como estrategista é dupla. Primeiro, reconhecer a luta pelo con-que seu adversário tome

trole em todos os aspectos da vida, e jamais se deixar convencer por quem a iniciativa, colocando-diz não estar interessado em controlar. Quase sempre estes tipos são os se, por conseguinte, na

defensiva. Você deve

mais manipuladores de todos. segundo, dominar a arte de movimentar tentar a qualquer custo

o outro lado como peças em um tabuleiro de xadrez, com propósito e liderar seu adversário

CONtrOLE a DiNÂMICA a

direção. esta arte foi cultivada pelos generais e estrategistas militares mais assumindo total controle

criativos em todas as épocas.

sobre ele. Durante o

combate, seu adversário

guerra é, acima de tudo, uma luta para se saber quem é capaz de FORÇANDO estratégias

pretende dominar você

controlar melhor as ações do outro lado. gênios militares como aní-

tanto quanto você quer

bal, Napoleão e erwin rommel descobriram que a melhor maneira de dominá-lo, portanto é

vital que você capte as

conquistar o controle é determinar o ritmo, a direção e a forma geral intenções e as táticas dele

da guerra em si. isto significa fazer os inimigos lutarem em seu tempo, de modo a controlá-lo...

atraindo-os para um terreno com o qual não estejam familiarizados e Segundo o princípio da

As pessoas estão constantemente lutando para controlar que seja adequado para você, favorecendo seus pontos fortes. e, princi-tática marcial, você deve

ser capaz de controlar

você – fazer você agir segundo o que interessa a elas, man-palmente, significa ganhar influência sobre o estado de espírito de seus seu adversário, ou

tendo a dinâmica nos termos delas. A única maneira de adversários, adaptando suas manobras às fragilidades psicológicas deles.

adversários, sempre.

Estude bem este assunto.

se impor é tornar seu jogo pelo controle mais inteligente e O estrategista superior compreende que é impossível controlar exatamente como um inimigo vai reagir a este ou aquele movimento. tentar o livro dos cinco anéis,

insidioso. Em vez de tentar dominar todos os movimentos Miyamoto Musashi,

fazer isso só vai gerar frustrações e esgotamento. Há coisas demais na vida 1584-1645

do adversário, trabalhe para definir a natureza do relacio-e na guerra que

são imprevisíveis. Mas se o estrategista sabe controlar namente em si. Transfira o conflito para o terreno de sua o humor e o estado mental de seus inimigos, não importa exatamente escolha, alterando ritmo e riscos segundo sua conveniêncomo eles reagirão a suas manobras. se pode assustá-los, deixá-los em cia. Manobre para controlar a mente de seus adversários, pânico, agressivos e irados, ele controla o objetivo mais amplo de suas ações e pode fazê-los cair em uma armadilha mentalmente, antes de os mexendo com suas emoções e forçando-os a cometer erros.

encurrular fisicamente.

Se necessário, deixe que sintam que estão no controle para O controle pode ser agressivo ou passivo. Pode ser um avanço ime-que baixem a guarda. Se você controlar a direção e a estru-diato sobre o inimigo, fazendo-o recuar e perder a iniciativa. Pode ser tura geral da batalha, o que eles fizerem será a seu favor.

bancando o desentendido, fazendo o inimigo baixar guarda ou atraindo-o para um ataque de surpresa. O artista do controle tece essas duas atitudes em um padrão devastador – atacar, recuar, atrair, dominar.

esta arte é infinitamente aplicável às batalhas do dia a dia. Muita gente tende a fazer jogos inconscientes de dominação ou são flagradas tentando controlar todos os movimentos de uma outra pessoa. ao tentar administrar e determinar demais, elas se esgotam, cometem erros, afastam os outros e acabam perdendo o controle da situação. se você compreende e domina a arte, instantaneamente se torna mais criativo em sua abordagem para influenciar e controlar o outro lado. ao determinar o estado de espírito das pessoas, o ritmo segundo o qual elas devem se mover, os riscos envolvidos, você descobre que quase tudo que as pessoas fazem em reação a suas manobras se encaixará na dinâmica geral que estratégia 15

221



Em resumo, penso como

você estruturou. elas podem saber que estão sendo controladas, mas es-Frederico [o Grande],

tão impotentes para lutar contra isso ou talvez se movam na direção que deve-se sempre ser o

você deseja sem perceberem. esse é o controle absoluto.

primeiro a atacar.

Napoleão

a seguir temos os quatro princípios básicos da arte.

Bonaparte,

1769-1821

Mantê-los na expectativa. antes que o inimigo faça um movimento, antes que o acaso ou as ações inesperadas de seus adversários possam arruinar seus planos, você faz um movimento agressivo para tomar a iniciativa.

Você então mantém uma pressão implacável, explorando ao máximo esta momentânea vantagem. Você não espera que surjam oportunidades; você as faz acontecer. se você é o lado mais fraco, isto com frequência mais do que nivela a quadra. Manter seus inimigos na defensiva e no modo de reação terá um efeito desmoralizador sobre eles.

transferir o campo de batalha. é natural que o inimigo queira lutar contra você em um terreno familiar. terreno neste sentido quer dizer todos os detalhes da batalha – a hora e o lugar, o motivo exatamente da luta, quem está envolvido nela e daí por diante. ao transferir com sutileza seus inimigos para lugares e situações com os quais não estão familiarizados, seus adversários se verão lutando nos termos definidos por você.

Forçar erros. seus inimigos dependem de executar uma estratégia que os favoreça, que tenha funcionado no passado. Compete a você uma dupla tarefa: combater de modo que eles não possam usar a força e a estratégia deles e criar um nível tal de frustração que eles cometam erros no processo. Você não lhes dá tempo para fazer nada; você joga com as fragilidades emocionais deles, irritando-os ao máximo; você os atrai para armadilhas mortais. Não é tanto o que você faz, mas os erros que eles cometem que lhe dão o controle.

assumir o controle passivo. a melhor forma de dominação é fazer os adversários pensarem que eles é que estão no controle. acreditando estarem no comando, é menos provável que resistam ou fiquem na defensiva.

Você cria esta impressão movendo-se com a energia do outro lado, dando terreno, mas lenta e sutilmente desviando-os para onde você quer. Costuma ser a melhor maneira de controlar os que são agressivos demais e os passivo-agressivos.

Quem se sobressai na guerra força homens e não é forçado pelos outros.

1. No final de 1940, as forças britânicas no Oriente Médio tinham conseguido garantir sua posição no egito e recuperar uma boa parte da Lí-

222

estratégia 15



bia, da qual os italianos (aliados da alemanha) haviam se apoderado na segunda guerra Mundial. Depois de conquistar a importante cidade portuária de Benghazi, os britânicos estavam a postos para avançar mais para o oeste, até tripoli, o que lhes permitiria expulsar os italianos do país de vez. então, sem ninguém esperar, chegou uma ordem para interromper o avanço. O general archibald Wavell, comandante-chefe das forças britânicas no Oriente Médio, estava guerreando em um número excessivo de frentes. Visto que os italianos haviam se mostrado bastante incompetentes na guerra no deserto, os britânicos acharam que podiam se dar o luxo de criar uma linha defensiva na Líbia, aumentar suas forças no egito e lançar uma grande ofensiva contra os italianos em abril do ano seguinte.

Notícias de que uma tropa blindada alemã liderada pelo general erwin rommel havia chegado a tripoli, em fevereiro de 1941, não alteraram os planos dos britânicos. rommel tinha sido um soberbo comandante durante a blitzkrieg na França no ano anterior. Mas aqui ele estava sob o comando italiano, dependendo dos incompetentes italianos para suprimentos e sua força era pequena demais para deixar os britânicos nervosos. além do mais, relatórios do serviço secreto revelavam que Hitler o havia enviado para lá com ordens de não fazer mais do que impedir que os britânicos avançassem até tripoli.

então, sem avisar, no final de março de 1941, os tanques de rommel avançaram rapidamente para o leste. rommel havia dividido seu pequeno exército em colunas e as lançara em tantas direções diferentes contra a linha defensiva britânica que ficou difícil imaginar quais seriam suas intenções. estas colunas mecanizadas moviam-se com incrível velocidade: avançando de noite com pouca luz, repetidas vezes elas surpreendiam o inimigo, aparecendo de repente a seu flanco ou retaguarda. Com sua linha rompida em múltiplos lugares, os britânicos foram constrangidos a recuar cada vez mais para o leste. Para Wavell, que estava acompanhando estes

eventos do Cairo, isto era revoltante e uma total humilhação: rommel estava criando um caos com um número desproporcionalmente pequeno de tanques e graves limitações de suprimentos. em poucas semanas, os alemães tinham avançado até a fronteira do egito.

O mais devastador nesta ofensiva foi a novidade no modo como rommel lutava. ele usava o deserto como se fosse um oceano. apesar dos problemas de suprimentos e do terreno difícil, ele mantinha seus tanques em constante movimento. Os britânicos não podiam baixar a guarda nem por um instante, e isto os exauria mentalmente. Mas seus movimentos, embora aparentemente aleatórios, tinham sempre um propósito. se ele queria tomar uma determinada cidade, seguia na direção oposta, depois dava a volta e atacava de um lado inesperado. ele trazia uma frota de caminhões que levantavam bastante poeira para os britânicos não poderem ver para onde ele ia e dar a impressão de ser um exército muito maior do que aquele que na verdade estava atacando.

estratégia 15

223



Dado o mesmo grau

rommel seguia junto com a linha de frente, arriscando-se a morrer, de inteligência, a

de forma a ser capaz de fazer julgamentos rápidos em ação, enviando timidez é mil vezes mais

suas colunas de um lado para o outro antes que os britânicos tivessem prejudicial na guerra do

que a audácia.

tempo de imaginar qual era o jogo. e ele usava seus tanques ao contrário Carl von

de como faziam os britânicos, para matar. em vez de fazê-los avançar para Clausewitz,

abrir buracos nas linhas inimigas, ele enviava seus tanques mais fracos, 1780-1831

em seguida os fazia recuar ao primeiro contato; os tanques britânicos

invariavelmente engoliam a isca e saíam em perseguição, levantando eles mesmos tanta poeira nisso que não viam que estavam correndo direto para uma linha de artilharia antitanques alemã. Uma vez eliminado um número suficiente de tanques britânicos, rommel avançava de novo, causando uma grande confusão por trás das linhas britânicas.

Mantidos constantemente na expectativa, forçados a tomar decisões rápidas em reação aos movimentos de rommel, os britânicos cometiam erros sem-fim. sem saber onde ele poderia aparecer em seguida, ou de onde viria, eles espalhavam suas forças por áreas perigosamente vastas.

Não demorou muito e à simples menção de que uma coluna alemã se aproximava, rommel no comando, os britânicos abandonavam suas posi-

ções, mesmo sendo mais numerosos do que os alemães. No final, o único obstáculo para rommel foi a obsessão de Hitler com a Rússia, deixando-o sem os suprimentos e reforços de que precisava para conquistar o Egito.

interpretação

Foi assim que rommel analisou a situação em que se viu pela primeira vez: o inimigo tinha uma forte posição a leste, que só se fortaleceria conforme mais suprimentos e homens chegassem do Egito. rommel tinha uma força bem menor e, quanto mais esperasse, mais inútil ela se tornaria. e assim ele decidiu desobedecer às ordens de Hitler, arriscando sua carreira com base em uma verdade que havia aprendido com a blitzkrieg na França: dar o primeiro golpe contra o inimigo altera completamente a dinâmica. se o inimigo é o lado mais forte, é inquietante e desencorajador ser colocado na defensiva de repente. sendo maior e estando despreparado fica mais difícil organizar uma retirada ordenada.

Para fazer sua estratégia funcionar, rommel teve de criar o máximo de desordem no inimigo. Na confusão a seguir, os alemães pareceriam mais formidáveis do que eram. rapidez, mobilidade e surpresa – como agentes desse caos – tornaram-se fins em si mesmos. Uma vez estando o inimigo na expectativa e perplexo, uma manobra enganadora – seguir por um caminho, depois atacar de outro – teve um duplo efeito. O inimigo que recua e não tem tempo para pensar cometerá erros sem-fim se você mantiver a pressão. Basicamente, o segredo do sucesso de rommel foi tomar a iniciativa em uma única manobra ousada, depois explorar ao máximo esta vantagem momentânea.

tudo neste mundo conspira para colocar você na defensiva. No trabalho, seus superiores podem querer a glória para eles mesmos e o desencorajarão a tomar a iniciativa. as pessoas estão constantemente empurrando e



*tantemente lembrado de suas limitações e do que não pode pretender
Quando chegaram ao*

*realizar. Você é levado a se sentir culpado por isto e aquilo. essa atitude
baixo de Xanthus, o rio*

em redemoinhos gerado

*defensiva de sua parte pode se tornar uma profecia autorrealizada. antes
por Zeus, Aquiles dividiu*

*de qualquer coisa, você precisa se libertar deste sentimento. ao agir com os
troianos. Metade ele*

*ousadia, antes que os outros estejam prontos, ao se mover para tomar a
afugentou em direção*

*iniciativa, você cria suas próprias circunstâncias em vez de simplesmente à
cidade, atravessando*

a planície onde na

*esperar o que a vida lhe traz. seu empurrão inicial altera a situação, se-
véspera os gregos haviam*

*gundo seus termos. as pessoas são levadas a reagir a você, fazendo com
fugido da ira fulgurante*

*que você pareça mais poderoso do que poderia ser o caso. O respeito e o de
Heitor. Hera, para*

retardar esta fuga

*temor que você inspira se traduzirão em poder ofensivo, uma reputação
precipitada de troianos,*

*que o precede. Como rommel, você também precisa ter um toque de lou-
espalhou uma cortina de*

cura; pronto para desorientar e confundir sem outra finalidade a não ser

névoa entre eles.

esta, continuar avançando não importa em que circunstâncias. Depende Os outros mudaram

de você estar constantemente na defensiva ou fazer com que os outros se de direção – e se viram

sintam assim.

conduzidos como rebanho

para dentro do rio. Eles

se chocaram com as

*2. em 1932, a Paramount Pictures, seguindo a loucura por filmes de gângstres, iniciou a produção de Night After Night. O filme era para ser es-
prata, que se agitavam*

*trelado por george raft, que havia conquistado fama recentemente em e
rugiam ao longo das*

*Scarface. raft foi escolhido para fazer o gângster típico. Mas Night After
Ni-margens. Era possível*

escutar os gritos dos que

*ght, por uma mudança de planos, teria de ter um toque de comicidade. O
afundavam e rodopiavam*

*produtor, William Le Baron, temia que não houvesse ninguém no elenco
nos redemoinhos.*

*com leveza suficiente para expressar isso. raft, sabendo de sua preocupa-O
fogo às vezes faz*

ção, sugeriu contratarem Mae West.

com que um enxame

*West era uma celebridade no vaudeville e na Broadway, estrelando pe-de
gafanhotos se erga*

ças de sua própria autoria. Ficara famosa como uma loura agressiva e apino ar e voe até um

mentada, com uma devastadora sagacidade. Os produtores de Hollywood rio. O fogo continua

vindo, queimando-os

já tinham pensado nela, mas era muito lasciva para o cinema. e, em 1932, instantaneamente.

ela estava com 39 anos, meio gorducha e considerada velha demais para e os insetos se

estrear no cinema. Não obstante, Le Baron estava disposto a assumir o encolhem na

risco para dar mais vida ao filme. ela causaria furor, seria um gancho para água.

promover o filme, depois seria mandada de volta para a Broadway, onde Assim também Aquiles.

era seu lugar. a Paramount lhe ofereceu um contrato de dois meses a 5

E o ruidoso canal de

mil dólares por semana, um acordo generoso para a época. West aceitou Xanthus ficou abarrotado

de carroças, cavalos e

muita satisfeita.

homens. Aquiles não

No início, ela foi um pouco difícil. Haviam lhe dito para perder al-perdeu tempo. Deixando

guns quilos, mas ela detestava fazer dieta e logo desistiu da ideia. em vez a lança apoiada contra

disso, pintou os cabelos de um louro platinado bastante indecente. ela uma tamargueira e

empunhando apenas

odiou o roteiro – o diálogo era chato e sua personagem, sem importância.

a espada, ele saltou da

O papel tinha de ser reescrito, e West ofereceu seus serviços como escritor-margem como um espírito

ra. O pessoal de Hollywood estava acostumado a lidar com atrizes difíceis infernal propenso

a uma carnificina. Ele

e tinha uma variedade de táticas para domá-las, principalmente aquelas golpeou diversas vezes,

que queriam seus papéis refeitos. Não era comum uma atriz se oferecer em uma ampla espiral.

para escrever suas próprias falas. Desconcertados com o pedido, mesmo Gemidos horrendos

de alguém que havia escrito para a Broadway, os executivos do estúdio ergueram-se dos feridos,

e a água do rio ficou

responderam com uma firme recusa. Dar a ela esse privilégio seria abrir rubra de sangue.

estratégia 15

225



Peixes fugindo da

um terrível precedente. West retrucou recusando-se a continuar no filme enorme mandíbula

enquanto não a deixassem reescrever o diálogo.

do golfinho

O chefe da Paramount, adolph Zukor, tinha visto o teste para o cine-escondem-se às

ma de West e gostado de sua aparência e modos. O filme precisava dela.

centenas nas

rachaduras do porto,

Zukor pediu a um dos executivos do estúdio para convidá-la para jantar mas o golfinho devora

no dia de seu aniversário e tentar convencê-la com agrados; o objetivo era o que conseguir

acalmá-la o suficiente para que pudessem começar a filmagem. Com as

câmeras rodando, ele pensou, eles encontrariam um jeito de fazer West Do mesmo modo os

se comportar. Mas naquela noite, durante o jantar, West tirou um cheque troianos sob as margens

da bolsa e o entregou ao executivo. era de 20 mil dólares, a quantia que do rio.

havia recebido até aquele momento. ela estava devolvendo o dinheiro ao Ilíada, Homero, C.

século iX a.C.

estúdio e, agradecendo a Paramount pela oportunidade, disse ao executivo que estava partindo para Nova York na manhã seguinte.

Zukor, informado na mesma hora, ficou totalmente desconcertado.

West parecia disposta a perder uma quantia substancial de dinheiro, correr o risco de um processo por quebra de contrato e ter a certeza de que nunca mais voltaria a trabalhar em Hollywood. Zukor deu mais uma olhada no roteiro – talvez ela tivesse razão e o diálogo fosse horroroso. ela preferia desistir do dinheiro e de uma carreira a aparecer em um filme de qualidade inferior! ele decidiu lhe oferecer um acordo: ela podia escrever seu próprio diálogo e eles filmariam duas versões do filme, a dela e a do estúdio. ia ficar um pouco mais caro, mas eles teriam West no filme. se a versão dela fosse melhor, o que Zukor achava pouco provável, o filme só ganharia com isso; se não, eles manteriam a versão original. a Paramount não podia perder.

West aceitou e começaram a filmagem. Uma pessoa, entretanto, não gostou

da história: o diretor, archie L. Mayo, um homem com um amplo currículo. Não só West havia mudado o roteiro para se adequar ao estilo piadista, como insistia em alterar o bloqueio e a montagem das câmeras para favorecer suas falas. eles brigaram muito, até que um dia West se recusou a continuar. ela havia exigido uma sequência em que desaparecia subindo uma escada, depois de soltar uma de suas piadinhas típicas. isto daria à plateia tempo para rir. Mayo achou desnecessário e se recusou a filmar. West saiu do set e a produção foi interrompida. Os executivos do estúdio concordavam que as falas de West tinham alegrado o filme; deixe que ela faça o que quiser com a direção e filme a sequência, disseram a Mayo. eles editariam depois.

a produção recomeçou. a outra atriz em suas cenas, alison skipworth, tinha a nítida impressão de que West estava determinando o ritmo das frases, fazendo a câmera focalizar nela, roubando a cena. Protestando que West estava assumindo a direção do filme, skipworth, também, escutou que não se preocupasse – tudo seria consertado na edição.

Na hora de editar o filme, entretanto, West havia alterado tanto o humor e o ritmo de suas cenas que nenhum corte poderia trazer de volta o original; mais importante ainda, seu senso de oportunidade e direção eram firmes. ela havia mesmo melhorado o filme inteiro.

226

estratégia 15



a estreia foi em outubro de 1932. as críticas variaram, mas quase todas concordavam que nascia uma nova estrela. O estilo sensual agressivo de West e sua espirituosidade fascinavam os homens na plateia. embora ela aparecesse em apenas algumas cenas, ela era a única parte do filme de que todos pareciam se lembrar. Frases de sua autoria – “sou uma moça que perdeu a reputação e não sente falta disso” – eram citadas infinitamente. Como raft mais tarde admitiu, “Mae West roubou tudo, menos as câmeras”.

as plateias em breve estavam clamando por mais Mae West – e a Paramount, em dificuldades financeiras na época, não podia ignorá-las. aos 40 anos, rechonchuda como sempre, West assinou um contrato a longo prazo com o salário mais alto do que o de qualquer outra estrela no estúdio. Para seu próximo filme, Diamond Lil, ela teria total controle criativo.

Nenhuma outra atriz – ou ator, por assim dizer – jamais deu tamanho golpe em tão curto tempo.

interpretação

Quando Mae West colocou os pés em Hollywood, tudo ia contra ela. estava velha e passada. O diretor e um exército de executivos do estúdio tinham apenas um objetivo: usá-la em uma ou duas cenas para animar um filme monótono, depois embarcá-la de volta para Nova York. ela não tinha nenhum poder real, e se tivesse escolhido brigar no campo de batalha deles – onde havia atrizes de montão e exploradas ao máximo – ela não teria chegado a lugar algum. a genialidade de West, sua forma de guerrear, foi a transferência lenta, porém firme, do campo de batalha para um terreno de sua própria escolha.

ela iniciou sua guerra fazendo o papel da loura explosiva, encantando e seduzindo os homens da Paramount. seu teste para as telas os fisionom

– ela era difícil, mas que atriz não era? em seguida, ela pediu para reescrever suas falas e, recebendo a esperada negativa, ela aumentou o risco que estava correndo ao não ceder. Devolver o dinheiro que havia recebido foi o momento-chave de sua campanha: sutilmente, ele mudou o foco da guerra, de uma atriz para o próprio roteiro. ao se mostrar disposta a desistir de tanta coisa, ela fez Zukor começar a pensar mais no diálogo do que nela. Depois do acordo, West fez sua manobra seguinte, lutando pelo bloqueio, os ângulos das câmeras, o ritmo das sequências filmadas. seu texto escrito havia se tornado uma parte aceita do cenário; agora a briga era porque ela estava dirigindo. Outro acordo, que se traduziu em mais uma vitória. em vez de combater os executivos do estúdio nos termos deles, West havia sutilmente transferido a batalha para um campo pouco familiar para eles – lutar contra uma atriz por estar escrevendo e dirigindo um filme. Nesse terreno, enfrentando uma mulher inteligente e sedutora, o exército de homens da Paramount estava perdido e impotente.

seus inimigos naturalmente escolherão lutar em um terreno que seja do agrado deles, o que lhes permite usar o poder que têm da melhor estratégia

15



Vamos admitir que a

forma. Conceda-lhes esse poder e você acaba lutando nos termos deles.

ousadia na guerra até

*seu objetivo é transferir sutilmente o conflito para o terreno de sua pre-
tenha suas próprias*

*ferência. Você aceita a batalha, mas altera sua natureza. se é por dinhei-
prerrogativas.*

Deve-se reconhecer

*ro, transfira para algo moral. se seus adversários querem brigar por uma
um certo poder sobre*

*questão em particular, reestruture a batalha para englobar algo que seja
cálculos bem-feitos*

*maior e mais difícil para eles. se gostam de um ritmo lento, encontre um
envolvendo espaço,*

tempo e magnitude

*jeito de apressá-lo. Você não está deixando seus inimigos se sentirem conde
forças, pois onde*

*fortáveis como costumam estar. e um inimigo atraído para um terreno quer
que seja superior,*

*pouco familiar é um inimigo que perdeu o controle da dinâmica. assim irá
se aproveitar das*

*que esse controle escapular de suas mãos, ele vai negociar, recuar, come-
fragilidades de seu*

adversário. Em outras

ter erros e causar sua própria destruição.

palavras, é uma

força genuinamente

3. *No início de 1864, a guerra Civil americana havia chegado a um impas-
criativa. Isto não é*

difícil de provar até

se. O exército da Virgínia do Norte, de Robert E. Lee, tinha conseguido

cientificamente. Sempre

manter as forças da União longe de richmond, capital da Condefera-que a ousadia encontra

ção. a oeste, os confederados tinham estabelecido uma posição defensiva a timidez, é provável

inexpugnável na cidade de Dalton, georgia, bloqueando qualquer avan-que saia vencedora,

porque a timidez em si

ço da União sobre atlanta, a cidade industrial chave do sul. O presidente mesmo implica perda de

abraham Lincoln, enfrentando uma reeleição naquele ano e seriamente equilíbrio. A ousadia

preocupado com suas chances se o impasse continuasse, decidiu nomear estará em desvantagem

somente em um

Ulysses s. grant como comandante-geral das forças da União. aqui estava encontro com a cautela

um homem que continuaria na ofensiva.

intencional, que pode

O primeiro ato de grant foi indicar seu principal tenente, gene-ser considerada ousadia

ral William tecumseh sherman, para comandar as forças da União na por si só, e certamente é

mais poderosa e eficaz;

georgia. Quando sherman entrou em cena, percebeu que qualquer mas esses casos são

tentativa de tomar Dalton estava condenada ao fracasso desde o início.

raros. A timidez é a

O comandante confederado, general John Johnston, era mestre na guer-

origem da prudência na

maioria dos homens...

ra defensiva. Com montanhas em sua retaguarda e uma sólida posição
Quanto mais alta a

em sua frente, Johnston podia simplesmente não sair do lugar. Um cerco
cadeia de comando,

levaria muito tempo, e um ataque frontal ia custar caro demais. a situação
mais necessário é que a

parecia sem saída.

ousadia seja sustentada

por uma mente reflexiva,

sherman decidiu, então, que, se não pudesse tomar Dalton, domi-de modo
que a ousadia

naria a mente de Johnston, despertando o medo em um homem notório
não degenera em

por ser conservador e cauteloso. em maio de 1864, sherman enviou três
explosões sem propósito

de paixão cega.

quartos de seu exército para um ataque direto a Dalton. Com a atenção da
guerra, Carl von

de Johnston presa por este ataque, sherman então moveu sorrateiramente-
Clausewitz,

te o exército do tennessee ao redor das montanhas até a cidade de
resa-1780-1831

ca, 24 quilômetros ao sul de Dalton, bloqueando a única rota verdadeira
de retirada e a única linha de suprimentos de Johnston. assustadíssimo por
se ver de repente cercado, Johnston não teve outra escolha senão desistir
de sua posição em Dalton. Mas ele não ia favorecer o jogo de sherman: ele
simplesmente recuou para outra posição defensiva que lhe dava o máximo
de segurança, mais uma vez convidando sherman a atacá-lo de frente. isto
rapidamente virou uma dança: sherman fingia ir para um lado, depois de
algum modo desviava uma parte de seu exército para o sul de Johnston,

que continuou recuando... até atlanta.

228

estratégia 15



O presidente confederado, Jefferson Davis, não gostando da recusa Os olímpicos podiam

*de Johnston em lutar, substituiu-o pelo general John Hood. sherman sa-
agora unir-se em*

batalha com os gigantes.

*bia que Hood era um comandante agressivo, muitas vezes até afoito. ele
Hércules soltou sua*

*sabia também que não havia nem tempo nem homens disponíveis para
primeira flecha contra*

*fazer cerco a atlanta – Lincoln precisava de uma vitória rápida. sua solu-
Alcioneu, o líder do*

inimigo. Ele caiu ao

*ção foi enviar destacamentos para ameaçar as defesas de atlanta, mas ele
chão, mas ergueu-se*

*fez estas forças sedutoramente pequenas e fracas. Hood não pôde resistir
de novo ressuscitado,*

*à tentação de deixar sua fortaleza na cidade e passar ao ataque, só para se
porque este era seu solo*

*ver correndo para uma emboscada. isto aconteceu várias vezes e, a cada
nativo de Phlegra.*

“Rápido, nobre

*derrota, o exército de Hood ficava menor e o moral de seus homens rapi-
Hércules!” gritou*

damente se deteriorou.

Atena. “Arraste-o para

agora, com o exército de Hood cansado e esperando o desastre, outro país!” Hércules

suspendeu Alcioneu

sherman fez mais um truque. No final de agosto ele marchou seu exército pelos ombros e arrastou

cito para o sudeste, passando por atlanta, abandonando suas linhas de por sobre a fronteira

suprimentos. Para Hood isto só podia significar que sherman havia desistido da Trácia, onde o

despachou com uma

tido de lutar por atlanta. Frenéticas comemorações explodiram por toda clava.

a cidade. Mas sherman havia astuciosamente programado esta marcha the greek Myths,

para coincidir com o amadurecimento do milho, e com seus homens bem Vol.1, robert

graves, 1955

alimentados e Hood sem desconfiar de nada, ele interrompeu a última linha de estrada de ferro ainda aberta até atlanta e voltou correndo para atacar a cidade desprotegida. Hood foi obrigado a abandonar atlanta.

esta foi a grande vitória que garantiria a reeleição de Lincoln.

em seguida, veio a mais estranha de todas as manobras de sherman.

ele dividiu seu exército em quatro colunas e, desligando-se totalmente de suas linhas de suprimento, iniciou uma marcha para o leste, de atlanta até savannah e o mar. seus homens alimentavam-se do que a terra produzia, destruindo tudo pelo caminho. sem o estorvo das carroças de suprimentos, eles se moviam em uma velocidade incrível. as quatro colunas paralelas estavam tão distanciadas umas das outras que as forças sulistas não poderiam dizer para onde elas iam. a coluna sulista parecia estar indo para Macon, a nortista para augusta. as forças confederadas se embaralhavam para cobrir ambos os lugares, deixando o centro aberto – que era exatamente para onde sherman planejava avançar. Mantendo o sul no que ele chamava de “as garras de um dilema”, desequilibrado e

confuso quanto a suas intenções, sherman marchou até savannah quase sem batalhas.

O efeito desta marcha foi devastador. Para os soldados confederados ainda lutando na Virgínia, a ruína da georgia – onde muitos haviam deixado para trás seus lares – foi um terrível golpe para o seu moral. a marcha de sherman lançou todo o sul em um clima de profunda tristeza. aos poucos, mas com certeza, eles estavam perdendo a vontade de continuar lutando, o que era o objetivo de sherman o tempo todo.

estratégia 15

229



interpretação

em qualquer conflito, com frequência, é o lado mais fraco que, na verdade, controla a dinâmica. Neste caso, o sul estava no controle tanto no sentido da estratégia como no da grande estratégia. em sua estratégia local, imediata, os confederados haviam se entrincheirado nas poderosas posições defensivas na georgia e na Virgínia. a tentação para o Norte era lutar nos termos do inimigo, lançar divisão após divisão contra estas posições, com enormes perdas de vidas e poucas chances de avanço. Na grande estratégia do sul, quanto mais tempo este impasse prevalecesse, maior a probabilidade de derrubar Lincoln. Depois a guerra terminaria por meio de negociações. O sul definiu o tempo para a batalha (lento e opressivo) e controlou os riscos.

segundo sherman, seu objetivo não era capturar uma cidade ou derrotar os confederados em batalha. em sua visão, a única maneira de vencer a guerra era recuperando o controle da dinâmica. em vez de ataques frontais, violentos, contra Dalton ou atlanta, que favoreceriam os sulistas, ele operou indiretamente. ele assustou o tímido Johnston para que abandonasse sua fortaleza e atraiu o afoito Hood para ataques absurdos, em ambos os casos usando a psicologia do adversário para forçar o resultado.

ao colocar constantemente seu inimigo nas garras de um dilema, quando ficar parado e se mover eram atitudes igualmente perigosas, ele assumiu o controle da situação sem ter de perder um homem em batalha. Mais importante, ao demonstrar ao sul com sua marcha destrutiva que a guerra não estava mais se arrastando, que seria pior para eles, sherman recuperou o controle da grande estratégia da guerra. Para os confederados, continuar

lutando era lento suicídio.

a pior dinâmica na guerra, e na vida, é o impasse. Parece que tudo que você fizer só vai alimentar a estagnação. Quando isto acontece, uma espécie de paralisia mental toma conta de você. Você perde a capacidade de pensar ou reagir de diferentes maneiras. aí, está tudo perdido. se perceber que está entrando nesta dinâmica – lidando com um adversário entrincheirado, defensivo ou preso em um relacionamento reativo – deve ter a mesma criatividade que o general sherman teve. sacoleje de propósito o ritmo de valsa lenta fazendo alguma coisa que pareça irracional.

Opere fora do que é familiar ao inimigo, como sherman fez quando se livrou de seus suprimentos. Mova-se rápido aqui, e lento ali. Um bom tranco na dinâmica estagnada vai sacudi-la, forçando o inimigo a fazer algo diferente. Com uma leve mudança, você tem mais espaço para outras maiores e para assumir o controle. Quase sempre basta uma injeção de mobilidade e coisas novas para desequilibrar as mentes de seus rígidos e defensivos adversários.

4. em 1833, Mr. thomas auld, escravocrata dono de uma plantação na Costa Leste de Maryland, chamou de volta seu escravo Frederick Douglass, na época com 15 anos e que tinha acabado de completar sete anos servindo o irmão de auld em Baltimore. agora ele era necessário para 230

estratégia 15



trabalhar na plantação. Mas a vida na cidade havia mudado Douglass em Ora, meu querido leitor,

muitos aspectos, e para sua tristeza ele achou muito difícil não deixar esta batalha com Sr.

Covey – indigna como

que auld percebesse. em Baltimore, secretamente, ele tinha conseguido foi e como temo seja

aprender sozinho a ler e escrever, o que era proibido a todos os escravos minha narrativa a

porque incitava ideias perigosas. Na plantação, Douglass tentou ensinar o respeito – foi o momento

maior número possível de escravos a ler; estes esforços foram rapidamen-

decisivo em minha

“vida como escravo”.

te esmagados. Mas o pior para ele foi que havia desenvolvido uma atitude
Ela reacendeu em

bastante rebelde, o que o dono de escravos chamava de impudência. ele
meu peito as brasas

respondia a auld, questionava algumas de suas ordens e lançava mão de
da liberdade; trouxe

de volta meus sonhos

todas as artimanhas para conseguir mais comida. (auld era conhecido de
Baltimore e reviveu

por deixar seus escravos quase mortos de fome.)

a noção da minha

Um dia, auld informou a Douglass que o estava cedendo por um ano
própria virilidade. Eu

a Mr. Eduardo Covey, locatário de uma fazenda vizinha com fama consu-
era um outro homem

depois daquela luta.

mada de “domador de negros jovens”. Os donos de escravos mandavam Eu
não era nada antes;

para ele os mais difíceis e, em troca do trabalho gratuito, Covey arrancava
EU AGORA ERA

deles, à pancada, até o último grama de rebeldia. Covey deu duro com UM
HOMEM. Ela

ressuscitou meu respeito

Douglass e depois de alguns meses havia domado seu corpo e o seu espí-
próprio esmagado e

rito. ele não desejava mais ler livros ou discutir com seus companheiros
minha autoconfiança,

escravos. em seus dias de folga, rastejava até a sombra de uma árvore e se e me inspirou com uma

libertava da exaustão e do desespero dormindo.

renovada determinação

a ser UM HOMEM

em um dia muito quente de agosto de 1834, Douglass sentiu-se mal e LIVRE. Um homem sem

desmaiou. Quando se deu conta, Covey estava em cima dele, um pedaço força é um homem sem

de madeira na mão, mandando-o voltar ao trabalho. Mas Douglass estava a dignidade essencial

da humanidade. A

fraco demais. Covey o agrediu na cabeça, abrindo uma profunda ferida. ele natureza humana é de

o chutou algumas vezes, mas Douglass não podia se mexer. Covey acabou tal modo constituída,

indo embora, com a intenção de dar um jeito nele mais tarde.

que não pode honrar

Douglass conseguiu ficar de pé, cambaleou até o bosque e de alguma um homem impotente,

embora possa dele se

maneira voltou para a plantação de auld. ali ele implorou ao senhor apiedar; e mesmo isso

auld que o deixasse ficar, explicando a crueldade de Covey. auld não se não pode durar muito,

comoveu. Douglass podia passar a noite, mas depois tinha de voltar para se não surgirem os

a fazenda de Covey.

sinais de poder. Ele

só pode compreender

retornando à fazenda, Douglass temia o pior. ele disse a si mesmo o efeito deste combate

que faria de tudo para obedecer a Covey e de algum modo sobreviver às sobre meu espírito, que

próximas semanas. Nos estábulos onde devia estar trabalhando naquele ele mesmo incorreu em

alguma coisa, arriscou

dia, ele iniciava suas tarefas quando, do nada, como uma serpente, Covey alguma coisa, ao repelir

entrou de mansinho, corda na mão. ele investiu contra Douglass, tentan-as injustas e cruéis

do laçar a perna dele e amarrá-lo. estava nitidamente pretendendo que a agressões de um tirano.

surra encerrasse de uma vez por todas as pancadarias.

Covey era um tirano, e

covarde também. Depois

arriscando-se a apanhar ainda mais, Douglass empurrou Covey e, de resistir a ele, sentime

sem agredi-lo, o impediu de enrolar sua perna com a corda. Naquele momento nunca havia me

mento houve um estalo na cabeça de Douglass. todas as ideias de rebel-sentido antes. Foi uma

ressurreição da tumba

dia sufocadas durante meses de trabalho brutal lhe voltaram à mente. ele escura e pestilenta da

não estava com medo. Covey podia matá-lo, mas era melhor ser derrotado escravidão, para os céus

lutando por sua vida.

de comparável liberdade.

De repente um primo veio ajudar Covey e, vendo-se cercado, Dou-Eu não era mais um

covarde servil, tremendo

glass fez o que ninguém podia imaginar: deu um soco forte no sujeito e o sob o franzir

estratégia 15

231



da testa de um verme

derrubou no chão. agredir um homem branco com toda a probabilidade irmão da poeira, mas,

o levaria à forca. Uma “loucura guerreira” tomou conta de Douglass. ele meu espírito durante

muito tempo intimidado

devolveu os golpes de Covey. a luta continuou por duas horas até que, foi estimulado a ter uma

ensanguentado, exausto e sem fôlego, Covey desistiu e voltou para casa atitude de independência

cambaleando.

viril. Eu havia chegado

Douglass só podia supor que Covey agora viria atrás dele com uma a um ponto no qual

não temia mais morrer.

arma ou encontraria algum outro modo de matá-lo. isso não aconteceu.

Este espírito me fez um

Lentamente, Douglass começou a compreender: matá-lo ou puni-lo de homem livre de fato,

alguma forma violenta era muito arriscado. a notícia de que Covey não enquanto eu permanecia

um escravo na forma.

tinha conseguido domar um negro desta vez, que tivera de recorrer a Quando um escravo não

uma arma quando suas táticas de terror não funcionaram, ia se espalhar. pode ser açoitado ele é

a mera insinuação de que isso havia acontecido arruinaria sua fama por mais do que semilivre.

Ele tem um domínio

toda a parte, e seu trabalho dependia de um nome respeitado. Melhor tão amplo quanto seu

deixar o selvagem escravo de 16 anos em paz do que se arriscar ao tipo de próprio coração viril

loucura ou reação imprevisível de que Douglass havia se mostrado capaz.

para defender, e ele é

realmente “um poder

Melhor deixá-lo se acalmar e ir embora quieto quando terminasse seu sobre a terra”. Enquanto

tempo de serviço.

os escravos preferirem

Pelo resto da estadia de Douglass com Covey, o homem branco não suas vidas com açoites

à morte instantânea,

pôs a mão nele. Douglass havia notado que os donos de escravos com sempre encontrarão

frequência “preferem açoitar aqueles que são mais facilmente açoitados”.

cristãos em número

agora ele havia aprendido: jamais voltaria a ser submisso. essa fraqueza só suficiente, como Covey,

para satisfazer essa

encorajava os tiranos a irem mais longe. ele preferia se arriscar a morrer, preferência. Desde aquele

devolvendo golpe por golpe com seus punhos ou sua inteligência.

momento até minha fuga

da escravidão, eu nunca

interpretação

fui justamente açoitado.

Várias tentativas foram

ao refletir sobre este momento anos mais tarde em seu livro *My Bondage* feitas de me açoitair,

and *My Freedom*, depois de ter escapado para o Norte e se tornado um im- mas sempre sem êxito.

portante defensor do movimento abolicionista, Douglass escreveu: “esta Equimoses eu tive, como

mais adiante informarei

batalha com senhor Covey... foi o momento decisivo em minha ‘ vida como ao leitor; mas o caso que

um escravo’... eu era um ser diferente depois daquela briga... eu havia che- venho descrevendo foi o

gado ao ponto em que não tinha medo de morrer. este espírito me fez um final da brutalização a

que a escravidão havia

homem livre de fato, enquanto continuava sendo um escravo na forma.”

me sujeitado.

Pelo resto de sua vida, ele adotou esta atitude guerreira: não temendo *My*

Bondage and My

*as consequências, Douglass ganhou um grau de controle de sua situação
freedom, Frederick*

Douglass, 1818-1895

tanto física como psicologicamente. ao arrancar de si mesmo o medo pela raiz, ele abriu possibilidades para agir – às vezes revidando abertamente, às vezes sendo esperto e ardiloso. De escravo sem controle, ele se tornou um homem com algumas opções e certo poder, que ele potencia-lizou em liberdade real quando chegou a hora.

Para controlar a dinâmica, você precisa ser capaz de controlar a si mesmo e suas emoções. Ficar zangado e sair dando chicotadas só vai limitar suas opções. e no conflito, o medo é a emoção mais debilitante de todas. antes mesmo de alguma coisa acontecer, seu medo o coloca na expectativa, cede iniciativa ao inimigo. O outro lado tem infinitas possibilidades de usar seu medo para controlar você, para manter você na 232

estratégia 15



*defensiva. aqueles tipos tiranos e dominadores farejam sua ansiedade e
Não é o mesmo quando*

*ficam ainda mais tirânicos. antes de tudo, você precisa perder seu medo
um lutador se move*

porque quer se mover,

*– da morte, das consequências de uma manobra ousada, da opinião dos
quando ele se move*

*outros a seu respeito. esse momento único de repente abrirá perspectivas
porque é obrigado a coisa*

*de possibilidades. e, no final, o lado que tiver mais possibilidades para é
outra.*

Joe Frazier, 1944

ação positiva tem maior controle.

5. No início de sua carreira, o psiquiatra americano Milton H. Erickson

(1901-80) notou que havia inúmeras maneiras para os pacientes controlarem seu relacionamento com o terapeuta. eles podiam reter informa-

ções ou resistir a entrar em um transe hipnótico (erickson usava com frequência a hipnose em sua terapia); podiam questionar as habilidades do terapeuta; insistir para que ele falasse mais ou enfatizar a falta de esperança para seus problemas e a futilidade da terapia. estas tentativas de controlar na verdade espelhavam seus problemas na vida diária: eles recorriam a todos os tipos de jogos inconscientes e passivos de dominação, enquanto negavam a si mesmos e aos outros o fato de estarem usando esses truques. e assim, ao longo dos anos, erickson desenvolveu o que chamou de sua “técnica de Utilização” – literalmente usando a agressão passiva destes pacientes, suas espertas manipulações, como instrumentos para modificá-los.

erickson muitas vezes tratava de pacientes que alguém – um parceiro, um pai ou mãe – havia forçado a procurar sua ajuda. ressentidos com isto, eles se vingavam retendo intencionalmente informações sobre suas vidas. erickson começava dizendo a estes pacientes que era natural, até saudável, reter algumas informações sensíveis. Os pacientes então se sentiam em uma armadilha: guardando segredos estavam obedecendo ao terapeuta, que era exatamente o oposto do que queriam fazer. em geral, na segunda sessão eles se abriam, rebelando-se a tal ponto que revelavam tudo sobre si mesmos.

Um homem, em sua primeira visita ao consultório de erickson, come-

çou ansiosamente a andar de um lado para o outro da sala. ao se recusar a sentar e relaxar, ele estava tornando impossível para erickson hipnotizá-

lo ou trabalhar com ele. erickson começou perguntando: “está disposto a cooperar comigo sem parar de andar de um lado para outro como está fazendo agora?” O paciente concordou com este estranho pedido. então erickson perguntou se podia dizer ao paciente por onde andar e com que rapidez. O paciente não viu nenhum problema nisto. Minutos depois, erickson começou a hesitar ao lhe dar suas direções; o paciente esperava para ouvir que passos teria de dar em seguida. Depois que isso aconteceu algumas vezes, erickson finalmente lhe disse para se sentar em uma cadeira, onde o homem caiu em transe no mesmo instante.

Com aqueles que eram patentemente céticos com relação a terapias, erickson tentava de caso pensado um método de hipnose que não funcionava e aí pedia desculpas por usar essa técnica. ele falava sobre suas estratégia 15



próprias incapacidades e das muitas vezes que havia fracassado. erickson sabia que estes tipos precisavam de uma vantagem sobre o terapeuta e, uma vez sentindo que haviam ganho esta superioridade, inconscientemente eles se abriam e entravam logo em transe.

Uma mulher certa vez foi procurar erickson queixando-se de que o marido usava seu coração supostamente frágil para mantê-la em constante estado de alerta e dominá-la de todos os modos. Os médicos não tinham encontrado nada de errado com ele, mas o homem parecia sinceramente fraco e sempre achando que estava para ter um ataque do coração. a mulher estava ansiosa, sentindo raiva e culpa, tudo ao mesmo tempo. erickson a aconselhou a continuar sendo solidária mas, quando ele voltasse a falar de ataque do coração, ela ia lhe dizer polidamente que precisava arrumar a casa. e, então, espalharia pela casa folhetos recolhidos em diversas agências funerárias. se ele reclamasse de novo, ela iria até a escrivaninha na sala de estar e começaria a calcular os valores das apó-

lices de seguro dele. No início o marido ficou furioso, mas não demorou muito para ele começar a ter medo de ver essas brochuras e ouvir o barulho da máquina de calcular. Parou de falar de seu coração e foi obrigado a lidar com a sua mulher de um modo mais direto.

interpretação

em alguns relacionamentos você pode ter a sensação angustiante de que o outro ganhou o controle da dinâmica, mas acha difícil definir como e quando isto ocorreu. ao certo, pode-se dizer apenas que você se sente incapaz de convencer a outra pessoa, de influenciar o curso do relacionamento. tudo que você faz parece que só alimenta o poder do controlador. isto porque a outra pessoa adotou formas de controle sutis, insidiosas, que ficam facilmente disfarçadas e que, no entanto, são ainda mais eficazes por serem inconscientes e passivas. esses tipos exercem o controle mostrando-se deprimidos, excessivamente ansiosos, sobrecarregados de trabalho – são as vítimas de constantes injustiças. essas pessoas não podem evitar a situação em que vivem. exigem atenção e, se você não dá, fazem você se sentir culpado. são arreadas e impossíveis de combater porque fazem parecer a cada movimento que não estão, de modo algum, querendo o controle. são mais obstinadas do que você, mas disfarçam melhor. Na verdade, você é quem se sente desamparado e confuso com as táticas de guerrilha delas.

Para alterar a dinâmica, você deve primeiro reconhecer que há muito menos impotência no comportamento delas do que revelam. segundo, estas pessoas precisam sentir que tudo acontece nos termos delas; desa-fie esse desejo e elas revidam por baixo do pano. Você não deve jamais alimentar inadvertidamente a rebeldia delas discutindo, queixando-se, tentando forçá-las em uma direção. isto as faz se sentirem mais atacadas, mais vítimas, e incentiva a vingança passiva. em vez disso, movimente-se dentro do sistema de controle delas, aplicando a técnica de Utilização de erickson. seja solidário com o sofrimento delas, mas faça parecer que, 234

estratégia 15



não importa o que elas fizerem, estão na verdade cooperando com o que você mesmo quer. isso as deixará desequilibradas; se elas se rebelarem agora, estarão favorecendo você. a dinâmica mudará sutilmente, e você terá espaço para insinuar a mudança. Do mesmo modo, se a outra pessoa usar uma fragilidade fundamental como uma arma (a tática do ataque do coração), torne essa ameaça impossível de ser usada contra você exagerando-a ainda mais, chegando até à beira da paródia ou do tormento.

a única maneira de derrotar os adversários passivos é superá-los no controle sutil.

Imagem: *O Lutador de Boxe. O excelente lutador não confia em seu soco poderoso ou rápidos reflexos. Pelo*

contrário, ele cria o ritmo que lhe convém para a luta, avançando e recuando

no passo que

ele define; ele

controla o

ringue, movendo seu

adversário

para o centr o , p a r a

as cordas,

aproximando-o e afastando-o de si

mesmo. Dono do tempo e do espaço,

ele gera frustração, força erros e produz um colapso mental que precede

o físico. ele vence não com os punhos, mas com o controle do ringue.

Autoridade: *Para ter descanso, é necessário manter o inimigo ocupado. isto os coloca outra vez na defensiva e, nessa posição, não podem se erguer de novo durante toda a campanha. – Frederico, o Grande (1712-1786)*
estratégia 15

235



iNVersO

esta estratégia não tem inverso. Qualquer esforço para parecer não estar no controle de uma situação, para parecer que está se recusando a influenciar um relacionamento, é de fato uma forma de controle. ao ceder
1 6

o poder aos outros, você conquistou uma espécie de autoridade passiva que pode usar mais tarde para seus próprios propósitos. Você também é quem está determinando quem tem o controle cedendo-o ao outro lado.

Não há como escapar da dinâmica de controle. Quem diz que está agindo assim está fazendo o jogo de controle mais insidioso de todos.

atiNJa-Os ONDe DÓi

a estratégia

DO CeNtrO De graViDaDe

Todo mundo tem uma fonte de poder da qual depende.

Ao olhar para seus rivais, procure sob a superfície essa fonte, o centro de gravidade que mantém unida toda a estrutura.

O centro pode ser a riqueza deles, sua popularidade, uma posição-chave, uma estratégia de sucesso. Atingi-los ali causará uma dor imensa. Descubra aquilo que o adversário trata com mais carinho e protege – é ali que você deve atacar.



atiNJa-Os ONDe DÓi

a estratégia

DO CeNtrO De graViDaDe

Todo mundo tem uma fonte de poder da qual depende.

Ao olhar para seus rivais, procure sob a superfície essa fonte, o centro de gravidade que mantém unida toda a estrutura.

O centro pode ser a riqueza deles, sua popularidade, uma posição-chave, uma estratégia de sucesso. Atingi-los ali causará uma dor imensa. Descubra aquilo que o adversário trata com mais carinho e protege – é ali que você deve atacar.



O homem depende

PiLares De COLaPsO

de sua garganta

em 210 a.C., um jovem general romano chamado Públio Cipião, o Jovem para respirar bem

(mais tarde apelidado de Cipião, o africano), foi enviado para o nordeste e continuar vivo.

Quando sua garganta

da espanha com uma simples missão: defender o rio ebro dos poderosos é estrangulada, seus

exércitos cartagineses que estavam ameaçando atravessá-lo e assumir o cinco órgãos dos

controle da península. esta foi a primeira tarefa de Cipião como coman-
sentidos perdem a

sensibilidade e não

dante e, ao olhar para o rio e planejar sua estratégia, ele sentiu uma estranheza
funcionam mais

nha mescla de emoções.

normalmente. Ele não

Oito anos antes, o grande comandante cartaginês, aníbal, cruzara
conseguirá esticar

o rio na direção norte. seguindo em frente, ele tinha entrado na gália e seus
membros, que

ficarão dormentes e

depois, pegando os romanos de surpresa, atravessado os alpes até a Itália.

paralisados. O homem,

Cipião, com apenas 18 anos na época, lutara ao lado do pai, um general,
portanto, raramente

nas primeiras batalhas contra aníbal em solo italiano. tinha visto com
consegue sobreviver. Por

consequente, quando as

seus próprios olhos a perícia norte-africana em combate: aníbal manobrou
bandeiras do inimigo

brava seu pequeno exército com brilhantismo, aproveitara ao máximo se
tornam visíveis e o

sua superior cavalaria e, com inesgotável criatividade, conseguira cons-
soar dos tambores da

tantemente surpreender os romanos e lhes infligir uma série de derrotas
batalha se fazem ouvir,

devemos primeiro nos

tas humilhantes, culminando no virtual extermínio das legiões romanas
assegurar das posições

na Batalha de Cannae, em 216 a.C. tentar estar à altura da sagacidade de
suas costas e

de aníbal, Cipião sabia, era inútil. Naquela época parecia que a própria garganta. Em seguida,

podemos atacá-lo pelas

roma estava condenada.

costas e estrangular

Cipião também se lembrava de dois acontecimentos depois de Cannae sua garganta. Esta

que tiveram um efeito avassalador sobre ele. Primeiro, um general ro-

é uma excelente

mano chamado Fábio havia finalmente concebido uma estratégia para estratégia para esmagar

o inimigo.

manter aníbal a distância. Mantendo suas legiões nas montanhas e evi-the Wiles of War: 36

tando a batalha direta, Fábio havia lançado ataques de surpresa do tipo Military strategies

bater-e-correr para cansar os cartagineses, que estavam lutando longe de from ancient china,

traduzido para

casa, onde hoje é a tunísia. a campanha funcionara como uma ação de o inglês por sun

controle, mas para Cipião tinha parecido igualmente exaustivo para os Haichen, 1991

romanos lutarem durante tanto tempo e continuarem com o inimigo na porta de casa. também, visto que o plano não levaria a nenhuma derrota real de aníbal, ela basicamente fracassou.

segundo, um ano depois da invasão de aníbal, os romanos haviam mandado o pai de Cipião para a espanha com a missão de derrubar as bases cartaginesas ali. Cartago tivera colônias na espanha por muitos anos e enriquecera com as minas espanholas. a espanha era usada como um campo de treinamento para seus soldados e base para a guerra contra

roma. Durante seis anos o pai de Cipião havia combatido os cartagineses na península hispânica, mas a campanha terminara com sua derrota e morte em 211 a.C.

enquanto Cipião estudava os relatórios que chegavam sobre a situa-

ção do outro lado do ebro, um plano começou a criar raízes em sua mente: com uma única manobra ousada, ele poderia vingar a morte do pai um ano antes, demonstrar a eficácia de uma estratégia que ele pensava ser muito melhor do que a de Fábio e colocar em andamento o colapso final não só de aníbal como da própria Cartago. ao longo da costa ao sul 238

estratégia 16



de onde ele estava ficava a cidade de Nova Cartago (atualmente Carta-O terceiro shogun

gena), a capital cartaginesa na espanha. ali eles armazenavam sua vasta Iemitsu gostava muito de

competições de esgrima.

riqueza, os suprimentos para seus exércitos e os reféns que haviam feito em Certa vez, quando havia

diferentes tribos espanholas que seriam usados para pedir resgate em caso combinado de ver alguns

de rebelião. Neste momento, os exércitos cartagineses – duas vezes mais nu-de seus mais importantes

espadachins exibirem

merosos do que os romanos – espalhavam-se pelo país, tentando conquistar suas habilidades, ele

o maior domínio sobre as tribos espanholas, e estavam todos a vários dias notou entre as pessoas

de marcha distantes de Nova Cartago. seus comandantes, Cipião ficou reunidas um mestre

sabendo, tinham estado discutindo entre eles a respeito de poder e di-cavaleiro chamado

Suwa Bunkuro e, em

nheiro. enquanto Nova Cartago era protegida por apenas mil homens.

um impulso, convidou-o

*Desobedecendo às ordens recebidas para se manter firme no ebro, a
participar. Bunkuro*

*Cipião avançou para o sul de navio e liderou um ousado ataque de sur-
respondeu dizendo*

que gostaria muito se

*presa a Nova Cartago. esta cidade murada era considerada inexpugnável,
pudesse lutar montado*

*mas ele programou seu ataque para a maré vazante em uma laguna ao a
cavalo, acrescentando*

*norte da cidade: ali seus homens conseguiram escalar as muralhas com que
assim ele poderia*

derrotar qualquer

*relativa facilidade, e Nova Cartago foi dominada. Com um só movimen-
um. Iemitsu ficou*

*to, Cipião tinha causado uma reviravolta dramática. agora os romanos
encantado em insistir*

*comandavam a posição central na espanha; eles tinham o dinheiro e os
com os espadachins para*

lutarem com Bunkuro no

*suprimentos de que os cartagineses dependiam na espanha; e tinham estilo
que ele preferisse.*

*reféns de Cartago, que agora poderiam usar para excitar a revolta entre
Conforme se revelou,*

*as tribos conquistadas. ao longo dos próximos anos, Cipião explorou sua
Bunkuro estava certo*

em sua bazófia. Brandir

posição e lentamente colocou a Espanha sob o controle romano.

uma espada sobre um

em 205 a.C., Cipião retornou a Roma como herói – mas Aníbal ainda
cavalando empinado não

era uma ameaça no interior da Itália. Cipião agora queria levar a guerra
era algo com que muitos

espartanos estivessem

até a África, marchando sobre a própria Cartago. essa era a única maneira
acostumados, e Bunkuro

ra de tirar Aníbal da Itália e finalmente apagar Cartago do mapa como
facilmente derrotou todos

uma ameaça. Mas Fábio ainda era o comandante encarregado da estratégia
que ousaram enfrentá-

gia de Roma, e poucos viam a necessidade de combater Aníbal com uma
loa cavalo. Um tanto

exasperado, Iemitsu disse

guerra tão longe dele, e de Roma. Mas o prestígio de Cipião era grande
a Munenori para tentar.

e o Senado romano finalmente lhe deu um exército – pequeno, de baixa
Embora espectador nesta

qualidade – para usar em sua campanha.

ocasião, Munenori

concordou na hora e

sem perder tempo defendendo sua causa, Cipião prosseguiu fazendo-montou
em um cavalo.

do uma aliança como Masinissa, rei dos Massyles, vizinhos de Cartago.

Conforme seu cavalo

Masinissa o abasteceria com uma grande e bem treinada cavalaria. então,

trotava na direção do de

Bunkuro, Munenori de

na primavera de 204 a.C., Cipião partiu para a África e desembarcou per-
repente parou o animal

to de Utica, não muito longe de Cartago. De início surpresos, os cartagi-e
fustigou o focinho do

neses se reorganizaram e conseguiram cravar as tropas de Cipião em uma
cavalo de Bunkuro com

sua espada de madeira.

península fora da cidade. a situação parecia sombria. se Cipião pudesse O
cavalo de Bunkuro

de algum modo avançar pelas tropas inimigas que bloqueavam seu ca-
empinou, e enquanto o

minho, entraria no coração do estado inimigo e ganharia o controle da
famoso cavaleiro

tentava recuperar o

situação, mas isso parecia impossível – ele não podia esperar atravessar
equilíbrio, Munenori o

lutando contra o rígido cordão cartaginês; preso onde estava, seus su-
derrubou.

primentos acabariam se esgotando, obrigando-o a se render. Cipião bar-the
sWord and the

M

ganhou pela paz, mas usou as negociações como um jeito de espionar o
Ind, traduzido

para o inglês por

exército cartaginês.

Hiroaki sato , 1985

estratégia 16



Hércules não voltou

Os embaixadores de Cipião lhe disseram que o inimigo tinha dois diretamente para

acampamentos, um para seu próprio exército e o outro para seu príncipe Mícnas. Primeiro ele

atravessou a Líbia,

pal aliado, os númidas, que era bastante desorganizado, um enxame de cujo rei Anteu, filho

cabanas de junco. O dos cartagineses era mais ordenado, mas construído Poseidon e da Mãe

ido com os mesmos materiais combustíveis. Durante algumas semanas, Terra, tinha o hábito de

Cipião pareceu indeciso, primeiro interrompendo negociações, depois obrigar os estrangeiros a

lutar com ele até ficarem

reatando-as, confundindo os cartagineses. então, certa noite, ele atacou exaustos, quando então

sorrateiramente o acampamento dos númidas e ateou fogo. as chamas os matava; pois não só

se espalharam rápido, e os soldados africanos entraram em pânico, espalhada era um forte e hábil

atleta, mas sempre que

lutando-se por todas as direções. Despertados pela gritaria, os cartagineses tocava a terra sua força

abriram os portões de seu próprio campo para ir salvar seus aliados –

renascia. Ele guardava

na confusão, porém, os romanos conseguiram se esgueirar para dentro os

crânios de suas

vítimas no teto de um

do campo deles e tocar fogo também. O inimigo perdeu metade de seu templo a Poseidon. Não

exército nesta batalha noturna, o resto conseguiu recuar para Numídia se sabe se Hércules, que

e Cartago.

estava determinado

a terminar com esta

De repente, o interior de Cartago estava aberto para o exército de prática bárbara,

Cipião. ele prosseguiu tomando cidade após cidade, avançando como desafiou Anteu ou foi

aníbal havia feito na Itália. em seguida, ele desembarcou um contingente por ele desafiado. Anteu,

entretanto, não era uma

te de tropas no porto de Túnis, que podia ser visto dos muros de Cartago - vítima fácil, sendo um

go. agora era a vez de os cartagineses entrarem em pânico e aníbal, seu gigante que vivia em

maior general, foi chamado imediatamente. em 202 a.C, depois de 16

uma caverna sob um

enorme rochedo, onde

anos de combates às portas de Roma, aníbal acabou sendo obrigado a se banqueteava com a

deixar a Itália.

carne de leões e dormia

aníbal desembarcou seu exército ao sul de Cartago e fez planos no chão nu

a fim de

para combater Cipião. Mas o general romano recuou para o oeste, até conservar e aumentar

sua já colossal força. A

o Vale Bagradas – as terras cultivadas mais férteis de Cartago, sua base Mãe Terra, ainda não

econômica. ali ele se tornou agressivo e violento, destruindo tudo que estéril após o nascimento

via pela frente. aníbal queria lutar perto de Cartago, onde tinha abrigo do Gigante, havia

concebido Anteu em

e reforços materiais. em vez disso foi constrangido a ir atrás de Cipião uma caverna na Líbia,

antes que Cartago perdesse seu território mais rico. Mas Cipião continue via ainda mais razão

ava recuando, recusando-se a lutar até ter atraído aníbal para a cidade para se vangloriar

dele do que de seus

de Zama, onde ele garantiu uma firme posição e forçou aníbal a acam-monstruosos filhos

par em um local sem água. agora os dois exércitos finalmente se encontram mais velhos, Typhon,

traram em batalha. exaustos com a perseguição a Cipião, sua cavalaria Tityus e Briareus. Teria

desagradado aos deuses

neutralizada pela de Masinissa, os cartagineses foram derrotados, e, sem no Olimpo se tivesse

um refúgio próximo o bastante para onde recuar, aníbal foi obrigado lutado contra eles nas

a se render. Cartago rapidamente pediu paz, e sob os duros termos

imPlanícies de Phlegra.

Ao se prepararem para

*postos por Cipião e o senado, ficou reduzida a um estado cliente de a
competição, ambos os*

*roma. Como uma potência mediterrânea e ameaça para roma, Cartago
combatentes despiram*

acabara para sempre.

suas peles de leão, mas

enquanto Hércules se

esfregava com óleo no

interpretação

estilo olímpico, Anteu

*Com frequência o que distingue um general medíocre de um excelente
jogava areia quente sobre*

seus membros caso o

*não são suas estratégias ou manobras, mas sua visão – eles simplesmente
contato com*

olham para o mesmo problema por ângulos diferentes. Livre da força 240

estratégia 16



*repressora das convenções, o general superior naturalmente encontra a a
terra através das*

estratégia certa.

solas dos pés fosse

insuficiente. Hércules

Os romanos estavam deslumbrados com o gênio estratégico de aní-

planejou preservar sua

*bal. Chegaram a temê-lo tanto que as únicas estratégias que podiam usar
força e cansar Anteu,*

*contra ele eram protelar e prevenir. Cipião, o africano, simplesmente mas
depois de jogá-lo*

*via as coisas de outro modo. a cada mudança de direção, ele olhava não
estendido no chão,*

ficou intrigado ao ver

*para o exército do inimigo, nem mesmo para seu líder, mas para o pilar os
músculos do gigante*

*de sustentação sobre o qual se apoiava – sua vulnerabilidade crítica. ele
inflarem e um viço*

*compreendia que o poder militar não estava no exército em si, mas em
saúdável impregnar*

seus membros quando

*suas bases, nas coisas que o sustentavam e o tornavam possível: dinheiro, a
Mãe Terra o reviveu.*

*suprimentos, boa vontade do público, aliados. ele encontrava esses pila-Os
combatentes se*

res e aos poucos os derrubava.

atracaram de novo, e

*O primeiro passo de Cipião foi ver a espanha, não a Itália, como logo
Anteu se jogou ao*

chão espontaneamente,

*o centro de gravidade de aníbal. ele não perseguiu os vários exércitos sem
esperar ser jogado;*

*romanos, mas tomou Nova Cartago e inverteu a guerra. agora aníbal, pri-
nisso, Hércules,*

*vado de sua principal base militar e fonte de suprimentos, teria de depen-
percebendo o que ele*

pretendia, ergueu-o alto

der mais de sua outra base de apoio: a própria Cartago, com sua riqueza no ar, depois quebrou

e recursos. assim Cipião levou a guerra para a África. encurralado perto suas costelas e, apesar

de Utica, ele examinou o que dava ao inimigo seu poder nesta situação, e dos cavernosos gemidos

viu que não eram os exércitos em si, mas a posição que eles haviam tomada Mãe Terra, o

manteve ali até morrer.

do: era fazê-los sair dessa posição sem perda de homens em uma batalha the greek Myths,

frontal e o ponto fraco de Cartago ficaria exposto. ao queimar os acam-Vol.2, robert

pamentos, Cipião moveu os exércitos. Depois, em vez de marchar sobre a graves, 1955

cidade de Cartago – um atraente prêmio que teria atraído a maioria dos generais como um ímã – ele atacou o que mais prejudicaria o estado cartaginês: a fértil zona agrícola que era a fonte de sua riqueza.

Finalmente, em vez de perseguir aníbal, ele fez aníbal correr atrás dele, para uma área no meio do país onde ficaria privado de reforços e apoio. agora que Os filhos de Israel Cipião tinha desequilibrado totalmente os cartagineses, a derrota deles clamaram ao Senhor

em Zama foi definitiva.

seu Deus. O ânimo deles

O poder é ilusório. se imaginarmos o inimigo como um lutador de abateu-se, pois todos

seus inimigos os tinham

boxe, tendemos a nos concentrar em seu soco. Mais ainda do que seu cercado e não havia

soco, porém, ele depende de suas pernas; se elas enfraquecem, ele perde como fugir do meio deles.

*o equilíbrio, não consegue escapar do adversário, está sujeito a extenu-
Todo o acampamento*

assírio, os infantes, os

*antes trocas de murros e seus socos gradualmente perdem a força até ele
carros e os cavaleiros,*

*ser derrubado. Quando olhar para seus rivais, não se deixe distrair por
permaneceram ao redor*

*seu muro. entrar em uma troca de socos, na vida e na guerra, é o auge
deles por 34 dias.*

*da estupidez e do desperdício. O poder depende de equilíbrio e sustenta-
Esgotaram-se para os*

habitantes todas as

*ção; portanto, olhe para o que está sustentando seu inimigo, e lembre-se
vasilhas de água, e as*

*de que aquilo que o sustenta pode também derrubá-lo. O poder de uma
cisternas se esvaziaram*

pessoa, como de um exército, em geral se origina de três ou quatro fontes

... As crianças

desmaiavam, as

*simultâneas: dinheiro, popularidade, manobras hábeis, alguma vantagem
mulheres e adolescentes*

*em particular que ela promoveu. Derrube uma delas e ela terá de depen-
desfaleciam de sede.*

*der mais das outras, derrube essas e a pessoa está perdida. enfraqueça
Caíam nas ruas e nas*

as pernas do boxeador e ele vai titubear e, então, não tenha piedade.

saídas das portas da

cidade, e não havia mais

Nenhum poder fica de pé sem as pernas.

força neles...

estratégia 16

241



Quando Judite cessou

*Quando as penas são removidas de uma flecha, mesmo que a haste e a
ponta de clamar ao Deus de*

permaneçam é difícil que ela penetre profundamente.

Israel e terminou todas

as suas palavras, ela

*– Estrategista da dinastia Ming, Chieh Hsüan (início do século XVII d.C.)
se levantou de sua*

prostração, chamou

sua serva e desceu

para a casa em que

ficava nos dias de

CHaVes Para a gUerra

sábado e de festa. Tirou

*é natural na guerra concentrar-se no aspecto físico do conflito – corpos, o
pano de sacão que*

vestira, despojou-se do

*equipamento, material. até um estrategista esclarecido tenderá a olhar
manto de sua viuvez,*

*primeiro para o exército, o poder de fogo, a mobilidade e as reservas do
lavou-se, ungiu-se*

*inimigo. guerra é uma questão visceral, emocional, uma arena de perigos
com ótimo perfume,*

penteou os cabelos,

*físicos, e é preciso muito esforço para alcançar-se acima deste nível e fazer
colocou na cabeça o*

*perguntas diferentes: O que faz o inimigo se mover? O que lhe dá impul-
turbante e vestiu a*

so e resistência? Qual é a fonte subjacente de sua força?

roupa de festa que

*a maioria das pessoas tem o problema de ver a guerra como uma usava
enquanto vivia*

seu marido Manassés.

*atividade distinta sem relação com outras esferas da vida humana. Mas,
Calçou sandálias nos*

*na verdade, a guerra é uma forma de poder – Carl von Clausewitz a
chapés, colocou colares,*

*mou de “política por outros meios” – e todas as formas de poder têm em
braceletes, anéis,*

brincos, todas as suas

comum as mesmas estruturas essenciais.

joias, embelezando-se

*O que é mais visível no poder é sua manifestação externa, o que a fim de
seduzir os*

*suas testemunhas veem e sentem. Um exército tem seu tamanho, suas
homens que a vissem...*

Caminhavam direto

*armas, suas demonstrações de disciplina, suas manobras agressivas; os in-
para o vale, quando lhe*

*divíduos têm muitas maneiras de mostrar sua posição e influência. é da
vieram ao encontro os*

natureza do poder apresentar uma fachada vigorosa, parecer ameaçador

sentinelas dos assírios.

Detiveram Judite e

e intimidante, forte e decisivo. Mas esta demonstração externa é, com frequência, exagerada ou mesmo totalmente ilusória, visto que o poder não

que parte és? Para

ousa mostrar suas fragilidades. e sob a aparência está a sustentação sobre onde vais?” “Eu sou

filha dos hebreus”, ela

a qual o poder se apoia – seu “centro de gravidade”. a frase é de Von respondeu. “Fugi da

Clausewitz, que a elaborou como “o eixo de todo poder e movimento, do qual tudo depende”. esta é a parte que governa o todo, uma espécie de

estão para ser entregues

a vós como iguarias.

nervo central.

Venho à presença de

atacar este centro de gravidade, neutralizá-lo ou destruí-lo, é a es-Holofernes, general

estratégia fundamental na guerra, pois sem ela toda a estrutura entrará em de vosso exército,

colapso. O inimigo pode ter grandes generais e exércitos fortes, como para dar-lhe notícias

seguras. Mostrarei a

aníbal e seu invencível exército na Itália, mas sem um centro de gravidade-ele o caminho por onde

de eles não podem se mover e não têm força ou coerência. atingir o centro para apoderar-se

tro terá efeitos psicológicos devastadores, desequilibrando o inimigo e de toda a montanha,

sem que perca um só de

induzindo a um pânico de dar calafrios. se generais convencionais olham seus homens ou uma

para o aspecto físico do exército inimigo, focalizando suas fragilidades só vida.” Enquanto

e tentando explorá-las, estrategistas superiores olham mais além, para o os homens a ouviam

observavam seu rosto.

sistema de sustentação. O centro de gravidade do inimigo é onde uma Estavam admirados

ferida doerá mais, o ponto onde ele é mais vulnerável. atingi-lo ali é a de sua grande beleza.

melhor maneira de encerrar um conflito definitiva e economicamente.

Disseram-lhe:...

“Vai, agora, a sua

O segredo é analisar a força inimiga para determinar seus centros de tenda...

gravidade. ao procurar esses centros, é crucial não se deixar enganar pelo 242

estratégia 16



exterior que intimida e ofusca, confundindo a aparência externa com o E quando estiveres

que a coloca em movimento. Você provavelmente terá de dar vários pas-diante dele, não temas

em teu coração, mas

sos, um por um, para descobrir esta fonte básica de poder, descascando

repete-lhe tudo que nos

camada por camada. Lembre-se de Cipião, que viu primeiro que aníbal disseste, e ele tratar-te-á

dependia da espanha, depois que a espanha dependia de Cartago, debem...

Suas palavras

pois que Cartago dependia de sua prosperidade material, que ela mesmo agradaram a Holofernes

tinha fontes particulares. atinja a prosperidade de Cartago, como Cipião e a todos os seus

acabou fazendo, e a coisa toda desmorona.

ajudantes de campo.

Para encontrar o centro de gravidade do grupo, você deve compreender Admiraram sua

sabedoria e disseram:

ender sua estrutura e a cultura na qual ela opera. se seus inimigos são

“De um extremo a outro

indivíduos, você deve compreender sua psicologia, o que os emociona, a da Terra não existe

estrutura de seu pensamento e suas prioridades.

mulher semelhante em

beleza e em inteligência

ao traçar uma estratégia para derrotar os estados Unidos na guerra no falar!”...

do Vietnã, o general Vo Nguyen giap determinou que o verdadeiro cen-No quarto dia,

tro de gravidade da democracia americana era o apoio político de seus Holofernes deu um

banquete só para

cidadãos. Devido a esse apoio – o tipo de apoio que os militares tiveram seus oficiais, não

durante a segunda guerra Mundial – o país podia levar a cabo uma guerra convidando nenhum

ra com o máximo de eficiência. sem essa sustentação, entretanto, o esforço de seus serviços. Disse

a Bagoas, o eunuco

ço estava condenado. Com a Ofensiva tet de 1968, giap conseguiu minar que cuidava de seus

o apoio público americano para a guerra. ele adquiriu uma compreensão afazeres: “Vai e convence

da cultura americana que lhe permitiu mirar no alvo certo.

à mulher hebreia, que

está junto de ti, a vir até

Quanto mais centralizado o inimigo, mais devastador se torna um gol-nós, para comer e beber

pe dirigido a seu líder ou a uma organização do governo. Hernán Cortés conosco...

conseguiu conquistar o México com um punhado de soldados capturando Bagoas saiu da presença

de Holofernes, foi ter

Montezuma, o imperador asteca. Montezuma era o centro em torno do com Judite e lhe disse...

qual tudo girava; sem ele a cultura asteca rapidamente ruiu. Quando Na-Respondeu-lhe Judite:

poleão invadiu a Rússia em 1812, supôs que tomando Moscou, a capital,

“Quem sou para opor-

podia forçar os russos a se renderem. Mas o verdadeiro centro de gravida-

me a meu Senhor? Tudo

que for agradável a seus

*de nesta nação autoritária era o czar, que estava determinado a continuar
olhos eu o farei e isto*

a guerra. a perda de Moscou só tornou mais robusta sua decisão.

será para mim motivo

*Um inimigo mais descentralizado terá vários centros distintos de grade
alegria até o dia de*

minha morte.”

*vidade. O segredo aqui é desorganizá-los interrompendo a comunicação
Levantando-se, ela se*

*entre eles. Foi isso que o general Douglas Macarthur fez em sua extraor-
adornou com suas vestes*

*dinária campanha no Pacífico durante a segunda guerra Mundial: ele e
com todos os seus*

enfeites femininos.

*ignorou algumas ilhas, mas se apossou de outras importantes, mantendo
Judite entrou e*

*os japoneses espalhados por uma vasta área e tornando impossível a co-
recostou-se. O coração*

*municação entre eles. é quase sempre sensato, do ponto de vista estraté-
de Holofernes foi*

arreatado por ela, e

*gico, interromper as linhas de comunicação de seus inimigos; se as partes
seu espírito se agitou.*

não podem se comunicar com o todo, dá-se o caos.

Estava possuído de um

O centro de gravidade de seu inimigo pode ser algo abstrato, como intenso

desejo de se unir

a ela. Desde o dia que

uma qualidade, um conceito ou aptidão da qual ele dependa: sua reputação, sua capacidade de enganar, sua imprevisibilidade. Mas essas forças se

momento para seduzi-la.

tornam vulnerabilidades críticas se você puder torná-las pouco atraentes ou Disselhe Holofernes,

“Bebe e alegra-te

inúteis. ao combater os citas no que hoje é o moderno irã, uma tribo que conosco.” Respondeu-lhe

ninguém conseguia descobrir como derrotar, alexandre, o grande, viu o Judite:

estratégia 16

243



“Beberei, sim, senhor,

centro de gravidade como a total mobilidade deles a cavalo e seu estilo de porque nunca, desde

combate fluido, quase caótico. ele simplesmente planejou neutralizar a o dia em que nasci,

apreciei tanto a vida

fonte deste poder atraindo-os para um terreno cercado onde não pode-como hoje”... Holofernes

riam usar sua cavalaria e as táticas confusas. Foi fácil derrotá-los.

ficou fascinado por ela

Para encontrar o centro de gravidade de um inimigo, você tem de e bebeu tanto vinho

esquecer sua própria tendência a pensar em termos convencionais ou como nunca bebera em

nenhum dia, desde que

supor que o centro do adversário é o mesmo que o seu. Quando salvador nasceu.

Dalí chegou aos estados Unidos, em 1940, com a intenção de conquistar. Quando ficou tarde,

tar o país como um artista e fazer fortuna, fez um cálculo inteligente.

seus oficiais apressaram-

se em partir. Bagoas

No mundo artístico europeu, o artista tinha de conquistar os críticos e fechou a tenda por fora,

criar reputação de pessoa “séria”. Na américa, entretanto, esse tipo de depois de ter afastado da

fama condenaria o artista a um gueto, um círculo limitado. O verdadeiro presença de seu senhor os

que ali estavam. Foram

centro de gravidade era a mídia americana. ao cortejar os jornais, ele dormir... Judite, porém,

ganhava acesso ao público americano, e o público americano faria dele foi deixada sozinha na

um astro.

tenda com Holofernes,

que estava caído em

De novo, na guerra civil entre comunistas e nacionalistas pelo contro-seu leito, afogado em

le da China no final da década de 1920 e início dos anos 1930, a maioria vinho...

dos comunistas se concentrou em conquistar cidades, como os bolchevi-

Avançando então para

o balaústre do leito,

*ques haviam feito na Rússia. Porém Mao tsé-tung, um estranho no dog-que
estava próximo à*

*mático Partido Comunista Chinês, foi capaz de olhar a China sob uma luz
cabeceira de Holofernes,*

clara e ver seu centro de gravidade como sua vasta população camponesa.

tirou seu alfanje. Em

seguida aproximando-

*Conquiste-os, ele acreditou, e a revolução não fracassará. essa única intui-
se do leito, pegou a*

*ção provou ser a chave do sucesso dos comunistas. tamanho é o poder de
cabeleira de sua cabeça...*

se identificar o centro de gravidade.

Golpeou por duas

*Com frequência não deixamos visíveis nossas fontes de poder; o que vezes
seu pescoço, com*

toda força e separou

*a maioria das pessoas considera um centro de gravidade muitas vezes é sua
cabeça. Rolou seu*

*uma fachada. Mas às vezes o inimigo revela seu centro de gravidade pelo
corpo do leito e tirou o*

*que ele protege com mais fervor. ao levar a guerra Civil para a georgia,
mosquiteiro das colunas.*

Pouco depois, saiu e deu

*o general William tecumseh sherman descobriu que o sul estava muito a
cabeça de Holofernes a*

*ansioso para proteger atlanta e as áreas ao redor dela. Lá era o centro de
sua serva, que a jogou*

gravidade industrial do sul. Como sherman, atacar o que o inimigo mais no alforje de alimento...

Então Bagoas... entrou

estima ou ameaçá-lo é fazer o inimigo dividir forças para se defender.

no quarto: encontrou-o

em qualquer grupo, poder e influência naturalmente evoluirão para jogado por terra, morto e

um punhado de pessoas por trás dos bastidores. esse tipo de poder funcio-decapitado. Deu, então,

um grito, com choro,

na melhor quando não é exposto à luz do dia. assim que você descobrir solução e forte clamor...

este grupo seletor manipulando as cordas, conquiste-o. Como presidente Entrou em seguida na

durante a Depressão, Franklin roosevelt enfrentou problemas de tantos tenda onde se alojava

Judite e não a encontrou.

lados que ficou difícil para ele saber onde empenhar sua energia. No Precipitou-se então para

final, ele decidiu que a chave para que aprovassem suas reformas era cono povo e gritou, “Os

quistar o Congresso. Depois, dentro do Congresso, havia determinados escravos rebelaram-se.

Uma mulher dos hebreus

líderes que detinham o verdadeiro poder. ele se concentrou em cortejar cobriu de vergonha a

e seduzir estes líderes com seu enorme charme. Foi um dos segredos de casa de Nabucodonosor.

seu sucesso.

Holofernes jaz por terra,

O que basicamente guia um grupo é o centro de comando e contro-decapitado.” Ao ouvirem

essas palavras, os

le, o cérebro operacional que assimila as informações e depois toma as 244
estratégia 16



decisões cruciais. interromper o funcionamento desse cérebro vai causar
chefes do exército assírio

deslocamento em todo o exército inimigo. antes de quase todas as bata-
ficaram profundamente

perturbados, rasgaram

lhas, alexandre, o grande, examinava a organização do inimigo, definin-
suas túnicas e

do da melhor maneira possível a localização da estrutura de comando,
prorromperam, no meio

depois atacando-a ou isolando-a, tornando impossível para o cérebro se do
acampamento, em

comunicar com o corpo.

fortes gritos e clamores.

Os que ainda estavam

Mesmo em um esporte tão físico como o boxe, Muhammad ali, ao nas
tendas, ao ouvirem,

traçar uma estratégia para derrotar seu archi-inimigo, Joe Frazier, tinha
ficaram atônitos com o

como alvo a mente do adversário, o centro de gravidade de qualquer que
acontecera. O tremor

e o terror caíram sobre

indivíduo. sempre antes do confronto, ali irritava Frazier, enervando-o eles, e não conseguiram

ao lhe chamar de tio tom, uma ferramenta da mídia do homem branco.

ficar um ao lado do

ele continuava fazendo isso durante a disputa, zombando de Frazier sem outro, mas a um

misericórdia no ringue. Frazier ficou obcecado com ali, não conseguia impulso, debandaram,

fugindo por todos os

pensar nele sem explodir de raiva. Controlar a mente de Frazier era o caminhos da planície e

segredo para controlar seu corpo.

da montanha... Então

em qualquer interação com outras pessoas, você precisa aprender a os homens de guerra de

Israel precipitaram-se

se concentrar em seus pontos fortes, na origem do poder que elas têm, contra eles... Os filhos

seja lá o que for que lhes dê seu mais crucial apoio. esse conhecimento de Israel, ao serem

lhe dará muitas opções de estratégia, muitos ângulos de onde atacar, su-informados, caíram

tilmente ou não, minando as forças dos adversários em vez de atingi-los todos sobre eles e foram

matando-os até Coba.

diretamente. Você não pode criar uma sensação maior de pânico em seus Judite 7:19-15:7

inimigos do que essa de ser incapaz de usar suas forças.

(a Bíblia de

Jerusalém)

Imagem: *O Muro.*

seus adversários

estão atrás de um

muro, que os protege de estranhos

e intrusos. Não dê

cabeçadas no muro

nem levante contra

ele um cerco; encontre os pilares e

apoios que o fazem

ficar de pé e lhe

dão força. Cave sob

o muro, minando

suas fundações até

que ele caia sozinho.

estratégia 16

245



Autoridade: *O primeiro princípio é que se deve procurar a essência da força do inimigo no menor número possível de fontes e, teoricamente, em uma só. O ataque a estas fontes deve-se reduzir ao menor número possível de*

ações... Na busca constante deste centro de

poder, ao ousar tudo para conquistar

todos, derrota-se o inimigo.

– Carl von Clausewitz, Da

guerra (1780-1831)

DerrOte-Os eM DetaLHes

a estratégia

iNVersO

todas as criaturas vivas têm um centro de gravidade. até o grupo mais DO DiViDire-CONQUistar

descentralizado precisa se comunicar e depende de uma rede que é vulnerável ao ataque. Não há inverso para este princípio.

Nunca se intimide com a aparência de seu inimigo. Em vez disso, examine as partes que compõem o todo. Ao separá-las, semeando divergência e divisão, você pode enfraquecer e derrubar até o inimigo mais formidável. Ao armar seu ataque, trabalhe na mente deles para criar conflito interno. Procure os elos e as articulações, aquilo que conecta as pessoas em um grupo ou um grupo ao outro. Divisão significa fragilidade, e as articulações são a parte mais fraca de qualquer estrutura.

Ao enfrentar aborrecimentos ou inimigos, divida um grande problema em partes pequenas, eminentemente derrotáveis.

246

estratégia 16



DerrOte-OS eM DetaLHes

a estratégia

DO DiViDire-CONQUistar

Nunca se intimide com a aparência de seu inimigo. Em vez disso, examine as partes que compõem o todo. Ao separá-las, semeando divergência e divisão, você pode enfraquecer e derrubar até o inimigo mais formidável. Ao armar seu ataque, trabalhe na mente deles para criar conflito interno. Procure os elos e as articulações, aquilo que conecta as pessoas em um grupo ou um grupo ao outro. Divisão significa fragilidade, e as articulações são a parte mais fraca de qualquer estrutura.

Ao enfrentar aborrecimentos ou inimigos, divida um grande problema em partes pequenas, eminentemente derrotáveis.



Houve, entretanto,

a POsiÇÃO CeNtraL

muitas ocasiões em que

Um dia, no início de agosto de 490 a.C., os cidadãos de atenas receos franceses enfrentaram

beram a notícia de que uma enorme frota persa acabara de aportar a não um inimigo, mas

dois ou toda uma série

cerca de 38 quilômetros ao norte, ao longo das planícies costeiras de deles, a uma distância

Maratona. Um clima de juízo final espalhou-se rapidamente. todos os tolerável uns dos outros.

atenienses sabiam das intenções dos persas – capturar a cidade deles; Diante de tão difícil

situação, Napoleão com

destruir sua jovem democracia e recolocar um ex-tirano, Hípias, no tro-
frequência adotava

no; e vender muitos de seus cidadãos como escravos. Cerca de oito anos
um segundo sistema

antes, Atenas tinha enviado navios para apoiar as cidades gregas da Ásia
de manobra – a

Menor em uma rebelião contra o rei Dario, governante do império Per-

“estratégia da posição

central”. Muitas vezes

sa. Os atenienses voltaram para casa depois de algumas batalhas – viram
nessas circunstâncias

logo que este negócio não ia dar em nada – mas tinham participado do os
franceses se

incêndio que destruiu a cidade de Sardis, um ultraje imperdoável, e viam
operando

em desvantagem

Dario queria vingança.

numérica contra a

a situação em que os atenienses se encontravam parecia desespe-força
combinada de

radora. O exército persa era enorme, cerca de 80 mil homens, transpor-
seus adversários, mas

tados por centenas de navios; e uma excelente cavalaria e os melhores
podiam obter números

superiores contra uma

arqueiros do mundo. Os atenienses, por sua vez, tinham apenas infan-
parte das forças de seus

taria, uns 10 mil homens. eles tinham enviado um corredor a Esparta

adversários. Foi este

requisitando reforços com urgência, mas os espartanos estavam come-
segundo fator que o

sistema estava destinado

morando seu festival da lua e era tabu combater nessa época. enviariam a
explorar ao máximo.

tropas assim que fosse possível, em uma semana – mas aí, provavelmente,

“A arte de ser general

seria tarde demais. enquanto isso um grupo de simpatizantes persas em
consiste de, quando

atenas – a maioria de famílias ricas – desprezava a democracia, esperava
na verdade inferior em

números ao inimigo (no

a volta de Hippias e estava fazendo o possível para semear a dissensão e
total), ser superior a ele

trair a cidade internamente. Não só os atenienses teriam de combater os no
campo de batalha”.

persas sozinhos, como estavam divididos em facções entre eles mesmos.

Em resumo, Napoleão

se impunha a tarefa

Os líderes da atenas democrática reuniram-se para discutir as al-de isolar
uma parte do

ternativas, e todas pareciam ruins. a maioria argumentava a favor de se
armamento inimigo,

concentrarem forças atenienses do lado de fora da cidade em um cor-
concentrando uma força

dão defensivo. ali eles poderiam esperar para combater os persas em um
maior para garantir

a derrota dele e, se

terreno que conheciam bem. O exército persa, entretanto, era grande o possível, sua destruição,

bastante para cercar a cidade tanto por terra como por mar, sufocando-a e em seguida virando-com um bloqueio. então um líder, Miltíades, fez uma proposta diferente: se com toda sua força

para atacar o segundo

marchar logo com todo o exército ateniense até Maratona, para um lugar exército inimigo; isto

onde a estrada para atenas atravessava uma estreita passagem ao longo é, em vez de um único

da costa. isso deixaria a própria atenas desprotegida; na tentativa de blo-
golpe decisivo, ele

quear o avanço persa por terra, ela estaria exposta a um ataque por mar.

planejava uma série de

golpes menores contra

Mas Miltíades argumentou que ocupar a passagem era a única maneira adversários espalhados

de evitar serem cercados. ele havia combatido os persas na Ásia Menor e e partia para destruí-los

era o soldado ateniense com mais experiência. Os líderes votaram a favor aos poucos. Como isso

podia ser feito? Mais

de seu plano.

uma vez, a sequência

e assim, dias depois, os 10 mil homens da infantaria ateniense come-do
ataque napoleônico

çaram a marcha para o norte, escravos carregando suas pesadas armadu-
revela a fórmula. Antes

ras, mulas e burros transportando sua comida. Quando eles chegaram à de
tudo, o Imperador

acumulava o máximo

passagem que dava para as planícies de Maratona, seus corações
esmore-248

estratégia 17



ceram: até onde a vista alcançava, a longa faixa de terra estava repleta de
de informações

tendas, cavalos e soldados de todo o império Persa. Navios apinhavam-se
sobre as forças que

estava enfrentando

na costa.

a partir de jornais

Durante vários dias nenhum dos dois lados se moveu. Os atenienses
capturados, desertores

não tinham outra escolha senão manter sua posição; sem cavalaria e em e
principalmente das

número desesperadoramente inferior, como poderiam combater em Ma-
indicações trazidas

por suas patrulhas a

ratona? Com o tempo talvez os espartanos chegassem como reforço. Mas
cavalo. Dos dados assim

o que os persas estavam esperando?

obtidos ele marcava

antes do alvorecer de 12 de agosto, alguns patrulheiros gregos, os-
cuidadosamente as

disposições conhecidas

tensivamente trabalhando para os persas, esgueiraram-se para o lado ate-
de seus inimigos no

niense e relataram notícias surpreendentes: protegidos pela escuridão, mapa, depois escolhia

os persas tinham acabado de partir para a Baía de Phaleron nos arredores do local para onde

res de Atenas, levando a maior parte de sua cavalaria e deixando uma convergiam os limites de

seus respectivos exércitos.

força composta de uns 15 mil soldados nas planícies de Maratona. eles Este era o “eixo” ou

tomariam Atenas por mar, depois marchariam para o norte, esmagando o “articulação” das

exército ateniense em Maratona entre duas forças maiores.

disposições estratégicas

do inimigo, e como

Dos onze comandantes do exército ateniense, só Miltíades parecia tal era vulnerável ao

calmo, até aliviado: era sua chance. Quando o sol estava prestes a se ataque. Este ponto seria

levantar, ele argumentou a favor de um ataque imediato aos persas em escolhido por Napoleão

Maratona. Outros comandantes resistiram à ideia: o inimigo ainda tinha para seu ataque inimigo

no estilo blitzkrieg ,

mais homens, alguma cavalaria, e muitos arqueiros. Melhor esperar pe-executado quase

los espartanos, que certamente chegariam em breve. Mas Miltíades conseguiu sempre com força total.

trapôs dizendo que os persas haviam dividido suas forças. ele os havia Escudado pela cortina

de cavalaria, o exército

combatido antes e sabia que a infantaria grega era superior em disciplina francês realizava

e espírito. Os persas em Maratona agora eram apenas ligeiramente mais uma estrondosa

numerosos do que os gregos; eles podiam combatê-lo e vencer.

concentração e caía

enquanto isso, mesmo com vento favorável, os navios persas levariam como um meteorito

sobre um punhado

de dez a 12 horas para rodear a costa e alcançar a Baía de Phaleron. em de tropas defendendo

seguida, eles precisariam de mais tempo para desembarcar as tropas e neste ponto central.

valos. se os atenienses derrotassem rapidamente os persas em Maratona, Invariavelmente, esta

teriam tempo apenas para correr de volta para atenas e defender a cidade investida violenta

inicial tinha êxito.

de no mesmo dia. se, em vez disso, eles preferissem esperar, os esparta-Imediatamente

nos talvez jamais chegassem; os persas os cercariam, e, o mais sinistro, era Napoleão havia

provável que os simpatizantes persas dentro de atenas traissem a cidade concentrado seu

exército neste ponto

internamente e abrissem suas muralhas para os bárbaros. era agora ou recém-capturado, ele

nunca. Por um voto de seis a cinco, os comandantes decidiram atacar ao era senhor da “posição

alvorecer.

central” – quer dizer,

*Às seis horas da manhã, os atenienses começaram seu ataque. Uma ele
havia interposto*

com sucesso seu exército

*saraivada de flechas dos arqueiros persas caiu sobre eles, mas eles cerca-
concentrado entre as*

*ram o inimigo tão rapidamente que a batalha agora tinha de ser com-
forças de seus inimigos*

*batida mão a mão – e, como Miltíades previra, em combate cerrado os
que, teoricamente,*

teriam dado um passo

*atenienses eram superiores. eles empurraram os persas de volta para os
atrás sob o impacto do*

pântanos na extremidade norte da planície, onde milhares se afogaram.

golpe surpresa de modo

*as águas ficaram vermelhas de sangue. Às nove horas da manhã, os atea
aumentar a distância*

*nienses tinham o controle das planícies, tendo perdido menos de duzen-
entre seus respectivos*

exércitos.

tos homens.

Isto inevitavelmente

estratégia 17

249



significava que o

embora emocionalmente exaustos por esta batalha, os atenienses inimigo teria de operar

agora tinham apenas cerca de sete horas para percorrer os 39 quilômetro em “linhas externas”

(ou seja, ter distâncias

três de volta para Atenas a tempo de interceptar os persas. simplesmente maiores para marchar

te não havia tempo para descansar; eles correram, o mais rápido que de um flanco a outro)

seus pés podiam levá-los, sobrecarregados com suas pesadas armaduras, enquanto os franceses

impulsionados pela ideia dos iminentes perigos a que suas famílias e melhores posicionados

teriam uma distância

cidadãos estavam expostos. Às quatro horas da tarde, os mais velozes menor para percorrer até

havam atravessado para um ponto que dava para a Baía de Phaleron.

alcançar um ou outro

O resto veio logo em seguida. segundos depois, a frota persa entrou inimigo.

the campaigns of

na baía e teve a mais inóspita visão: milhares de soldados atenienses, napoleão, Davi g.

emplastrados de poeira e sangue, de pé, ombro a ombro para impedir Chandler, 1966

o desembarque.

Os persas ficaram ancorados por algumas horas, depois fizeram-se ao mar, voltando para casa. Atenas estava salva.

interpretação

a vitória em Maratona e a corrida até Atenas foram talvez os momentos mais decisivos da história ateniense. Se os soldados não tivessem chegado a tempo, os persas teriam tomado a cidade, depois certamente toda a grécia e no final teriam se expandido por todo o Mediterrâneo, pois nenhum outro poder existente na época poderia tê-los impedido. A história teria sido irrevogavelmente alterada.

O plano de Miltíades funcionou com margens estreitíssimas, mas estava baseado em princípios firmes e eternos. Quando um inimigo poderoso investe contra você, ameaçando sua capacidade para avançar e tomar a iniciativa, você deve trabalhar para fazer o inimigo dividir suas forças e em seguida derrotar estas forças menores uma por uma – “em detalhe”, como dizem os militares.

O segredo da estratégia de Miltíades foi sua intuição para levar a batalha até Maratona. Ao se colocar na passagem que levava a Atenas, ele ocupou a posição central na guerra em vez de na periferia do sul.

Com todo o exército ocupando a passagem, os persas teriam um tempo sangrento forçando sua travessia, portanto resolveram dividir suas forças antes que chegassem os reforços espartanos. Uma vez divididos e com sua cavalaria diluída, eles perderam a vantagem que tinham e a posição central de onde poderiam dominar a guerra.

Para os atenienses era imperativo combater primeiro a força menor, a que eles enfrentaram em Maratona. Feito isso, e tendo tomado a posi-

ção central, eles ficaram com o caminho mais curto para Atenas, enquanto os invasores tinham de dar a volta pela costa. Chegando primeiro em Phaleron, os atenienses não deixaram um lugar seguro para desembarque. Os persas poderiam ter retornado a Maratona, mas a chegada dos soldados atenienses ensanguentados vindos do norte deve ter lhes dito que a batalha já estava perdida para eles ali, e desanimaram. A retirada foi a única opção.

250

estratégia 17



Haverá momentos na vida em que você vai enfrentar um inimigo poderoso – um adversário destruidor buscando sua ruína, um montão de problemas aparentemente insuperáveis atingindo você de uma só vez. É natural sentir-

se intimidado nestas situações, que podem deixá-lo inerte ou fazê-lo esperar inutilmente que o tempo traga uma solução. Mas é uma lei da guerra que, permitindo a um exército maior atacá-lo com toda a força e unido, você aumenta as chances contra você; um exército grande e poderoso em movimento ganhará um irresistível impulso se deixado sem controle. Você vai se ver rapidamente subjugado. O mais sensato é se arriscar, enfrentar o inimigo antes que ele venha até você, e tentar enfraquecer seu impulso forçando-o ou seduzindo-o a se dividir. a melhor maneira de fazer um inimigo se dividir é ocupando o centro.

Pense na batalha ou no conflito como existindo em uma espécie de tabuleiro de xadrez. O centro do tabuleiro pode ser físico – um lugar real, como Maratona – ou mais sutil e psicológico: as alavancas de poder dentro de um grupo, o suporte de um aliado crítico, um causador de problemas no olho do furacão. tome o centro do tabuleiro e o inimigo naturalmente se divide, tentando atingi-lo por mais de um lado. estas partes menores agora são administráveis, podem ser derrotadas em detalhes ou forçadas a se dividirem mais uma vez. e quando o que é grande se divide, tende a se dividir ainda mais, fragmentando-se até o nada.

Quando seu exército enfrenta o inimigo e o inimigo parece poderoso, tente atacá-lo em um determinado ponto. Se conseguir esfarelar esse ponto em particular, saia dali e ataque o próximo, e assim por diante, como se estivesse descendo por uma estrada sinuosa.

– Miyamoto Musashi (1584-1645)

ataCaNDO as artiCULaÇÕES

Quando rapaz, samuel adams (1722-1803), da Boston da era colonial, ali-mentou um sonho: as colônias americanas, ele acreditava, deveriam um dia conquistar total independência da inglaterra e fundar um governo baseado nos escritos do filósofo inglês John Locke. segundo Locke, um governo deveria refletir a vontade de seus cidadãos; um governo que não fizesse isso teria perdido seu direito de existir. adams herdara uma cervejaria do pai, mas o comércio não o interessava e enquanto a cervejaria entrava em falência ele passava seu tempo escrevendo artigos sobre Locke e a necessidade de independência. era um excelente escritor, bom o bastante para conseguir publicar seus artigos, mas poucos levavam a sério as suas ideias: ele parecia estar vociferando, um pouco fora de sintonia com o mundo. ele tinha aquele brilho obsessivo no olhar que faz as pessoas pensarem que você é biruta. O problema era que os vínculos entre inglaterra e a américa eram fortes; os colonizados tinham seus ressentimentos, mas dificilmente clamavam por independência. adams começou a ter crises de depressão; sua missão autodecretada parecia sem

esperanças.

estratégia 17

251



Um jogador de xadrez

*Os britânicos precisavam desesperadamente do dinheiro das co-iniciante
aprende logo*

*lônias e, em 1765, aprovaram uma lei chamada Lei do selo: para que que
é uma boa ideia*

controlar o centro

*qualquer documento fosse legal, todos os negócios americanos eram do
tabuleiro. Este*

obrigados a comprar e anexar a ele uma estampilha da coroa britânica.

reconhecimento se repete,

*Os colonos estavam ficando sensíveis com relação às taxas que pagavam à
em novos disfarces,*

*inglaterra; eles viram a Lei do selo como um novo tipo de imposto disfarçam
situações longe do*

tabuleiro de xadrez.

çado, e algumas vozes descontentes erguiam-se em tavernas nas cidades.

Pode ser útil buscar o

*Mesmo assim, para a maioria das pessoas a questão parecia não ter tanta
equivalente do centro do*

*importância – mas adams viu na Lei do selo a oportunidade pela qual
tabuleiro em qualquer*

situação, ou ver que o

*vinha esperando a vida inteira. ela lhe dava algo tangível para atacar, e ele
papel do centro migrou*

enchou os jornais de todas as colônias com editoriais, todos fulminantes para os flancos, ou

contra a lei. sem consultá-las, ele escrevia, a Inglaterra estava impondo perceber que não existe

nenhum tabuleiro e

um novo tipo de imposto, e isto, em uma frase memorável, era taxaço nenhuma topologia...

sem representação, o primeiro passo para a tirania.

– claUseWitZ on

estes editoriais eram tão bem escritos e tão audaciosos em suas crí-
strategy, tiha von

ghyzy, Bolko

ticas que muitos começaram a examinar melhor a Lei do selo e não gos-
von Oettinger,

taram do que viram. adams nunca antes se aventurara além de escrever
Christopher

artigos, mas agora que havia acendido esta fogueira dos descontentes via
Bassford, eds., 2001

a urgência de atizá-la ainda mais com ações. Durante muitos anos ele
havia confraternizado com a população trabalhadora que a sociedade
bem-educada considerava ralé – estivadores e coisa parecida. agora ele
reunia estes homens em uma organização chamada de Filhos da Liberdade.
O grupo marchava pelas ruas de Boston gritando um slogan cunhado por
adams: “Liberdade, propriedade e nada de selos!” Queimavam efí-

gies de figuras políticas que haviam promovido a Lei do selo. Distribuía
panfletos contendo os argumentos de adams contra a lei. trabalhavam
também para intimidar os futuros distribuidores dos selos, chegando
mesmo a destruir um de seus escritórios. Quanto mais dramática a ação,
mais publicidade adams conseguiria, publicidade na qual ele poderia
inserir argumentos contra a lei.

tendo ganhado impulso, o incansável adams não parava. ele organizou
uma greve de amplitude nacional para o dia em que o ato se tornaria lei:
as lojas fechariam, os tribunais estariam vazios. Visto que nenhum negócio

poderia ser feito em Massachusetts, nenhum selo seria comprado.

O boicote teve um enorme sucesso.

Os artigos de adams, as demonstrações e o boicote causaram furor na Inglaterra, e houve membros do Parlamento que simpatizaram com os colonizados e discursaram contra a Lei do selo. Finalmente o rei George III se cansou e, em abril de 1766, o ato foi rejeitado. Os americanos se regozijaram com sua primeira demonstração de poder. Mas os britânicos eram espertos e estavam se aproveitando da derrota. No ano seguinte, eles introduziram sorrateiramente outra série de impostos indiretos conhecidos como sistema townshend.

Nitidamente eles haviam subestimado o inimigo; Adams entrou em guerra. Como havia feito com a Lei do selo, ele escreveu inúmeros artigos

estratégia 17



sobre a natureza dos impostos que os ingleses estavam tentando disfarçar, Todo reino dividido

mais uma vez incitando a ira. ele também organizou mais demonstrações contra si mesmo acaba

em ruínas, e uma casa

pelos Filhos da Liberdade, agora mais ameaçadoras e violentas do que cai sobre outra. Ora,

nunca – na verdade, os ingleses foram obrigados a enviar tropas para Boston até mesmo Satanás

ton a fim de manter a paz. este tinha sido sempre o objetivo de Adams; estiver dividido contra si

mesmo, como subsistirá

ele havia gradualmente aumentado a tensão. encontros belicosos entre seu reinado?

os Filhos da Liberdade e as tropas inglesas deixavam os soldados excita- Lucas 11:17,18

dos e finalmente um grupo nervoso disparou em direção a um aglomera-

de pessoas, matando vários bostonianos. adams chamou a isto de Massacre de Boston e espalhou notícias inflamadas por todas as colônias.

Com a população de Boston agora fervilhando de raiva, adams organizou outro boicote: nenhum cidadão de Massachusetts, nem mesmo uma prostituta, venderia coisa alguma aos soldados britânicos. Ninguém lhes alugaria alojamentos. eles eram evitados nas ruas e tavernas; até o contato visual era evitado. tudo isto teve um efeito desmoralizador sobre os soldados britânicos. sentindo-se isolados e antagonizados, muitos deles começaram a desertar e encontrar um jeito de serem mandados de volta para casa.

Notícias dos problemas que estavam ocorrendo em Massachusetts espalharam-se de norte a sul; por toda a parte os colonos começaram a falar sobre as ações dos britânicos em Boston, de seu uso de força, seus impostos dissimulados, de sua atitude paternalista. então, em 1773, o Parlamento aprovou a Lei do Chá, aparentemente uma tentativa bastante inofensiva de solucionar os problemas econômicos da Companhia das Índias Orientais ao lhe dar o virtual monopólio sobre as vendas de chá nas colônias. a lei também arrecadava uma taxa nominal, mas, ainda assim, o chá ficaria mais barato nas colônias, porque os intermediários – os importadores coloniais – seriam eliminados. a Lei do Chá, entretanto, era ilusória em seu efeito e confusa, e adams viu nela uma chance para dar o golpe de misericórdia: ela arruinaria muitos importadores de chá coloniais e incluía um imposto oculto, mais uma forma de taxação sem representação. em troca de chá mais barato, os ingleses estavam fazendo um arremedo de democracia. em uma linguagem ainda mais inflamada do que nunca, adams começou a publicar artigos que abriam as antigas feridas causadas pela Lei do selo e o Massacre de Boston.

Quando os navios da Companhia das Índias Orientais começaram a chegar a Boston no final daquele ano, adams ajudou a organizar um boicote em nível nacional ao chá que eles traziam. Nenhum estivador no porto desembarcaria a carga, nenhum armazém a estocaria. então, em uma noite em meados de dezembro, depois de adams ter discursado em uma reunião de eleitores do município sobre a Lei do Chá, um grupo de membros dos Filhos da Liberdade – disfarçados de índios moicanos, com o corpo pintado e tudo – irrompeu em gritos de guerra, invadiu o cais, subiu nos navios de chá e destruiu o carregamento, abrindo os caixotes e jogando o conteúdo no porto, tudo isto feito com grande folia.

estratégia 17

este ato provocador, que mais tarde ficou conhecido como a Festa do Chá de Boston, foi o momento decisivo. Os britânicos não podiam tolerar isso e rapidamente fecharam o porto de Boston e impuseram a lei militar sobre Massachusetts. agora não havia mais dúvidas; encurralados por adams, os britânicos estavam agindo de forma tão tirânica como ele havia profetizado. a forte presença militar em Massachusetts, como era de se prever, não agradou à população e foi só uma questão de meses para irromper a violência: em abril de 1775, os soldados ingleses dispararam contra os milicianos de Massachusetts, em Lexington. este “tiro ouvido no mundo inteiro” foi a centelha para a guerra que adams trabalhara com tanta diligência para acender do nada.

interpretação

antes de 1765, adams trabalhava acreditando que bastavam bons argumentos para convencer os colonos de que sua causa era justa. Mas, conforme anos de fracasso foram se somando, ele teve de enfrentar a realidade de que os colonos ainda estavam profundamente apegados à inglaterra, como filhos aos pais. Liberdade significava menos para eles do que a proteção e o sentimento de pertencimento que a inglaterra lhes oferecia em um ambiente cheio de ameaças. Quando adams se deu conta disto, reformulou suas metas: em vez de pregar independência e as ideias de John Locke, ele pôs mãos à obra para cortar os laços dos colonos com a inglaterra. Fez os filhos destruírem o pai, a quem começaram a ver não como protetor, mas como um suserano dominador que os explorava para lucro próprio. O vínculo com a inglaterra afrouxou, os argumentos de adams a favor da independência começaram a ressoar. agora os colonos passaram a procurar sua noção de identidade não na Mãe inglaterra, mas em si próprios.

Com a campanha da Lei do selo, adams descobriu estratégia, a ponte entre suas ideias e a realidade. seus escritos agora visavam a excitar ira.

as demonstrações que ele organizava – puro teatro – eram também destinadas a criar e fazer crescer a raiva entre as classes média e baixa, componentes-chaves da futura revolução. a inovadora utilização do boicote por adams foi calibrada para enfurecer os britânicos e atraí-los para uma ação precipitada. a violenta reação deles era um forte contraste diante dos métodos relativamente pacíficos dos colonos, fazendo-os parecer tão tirâ-

nicos quanto adams dissera. adams também trabalhava para incentivar a dissensão ente os próprios ingleses, enfraquecendo o vínculo em todos os lados. a Lei do selo e a Lei do Chá eram, na verdade, triviais, mas adams

estrategicamente as manipulou para criar escândalo, transformando-as em cunhas enfiadas entre os dois lados.

Compreenda: argumentos racionais entram por um ouvido e saem pelo outro. Ninguém muda; você está pregando para os convertidos. Na guerra, para conquistar a atenção das pessoas e influenciá-las você deve primeiro separá-las do que as liga ao passado e as faz resistir às mudanças.

Você deve perceber que esses vínculos em geral não são racionais, mas 254
estratégia 17



emocionais. apelando para as emoções das pessoas, você faz seus alvos Os
três BOis

verem o passado sob uma nova luz, como algo tirânico, entediante, feio, e
O Leão

Havia três bois que

imoral. agora você tem espaço para infiltrar novas ideias, mudar a visão
sempre pastavam juntos.

das pessoas, fazê-las reagir a uma nova noção de seu interesse próprio, e O
leão tinha suas

semear as sementes para uma nova causa, um novo vínculo. Para fazer as
intenções com relação a

pessoas se unirem a você, separe-as do passado delas. Quando você avaliar
eles e queria comê-los,

mas não conseguia

seus alvos, procure aquilo que os conecta ao passado, a fonte da resistên-
chegar perto porque

cia deles ao que é novidade.

estavam sempre unidos.

as articulações são as partes mais fracas de qualquer estrutura. Que-Então
ele os colocou uns

contra os outros com

bre-as e você divide as pessoas internamente, tornando-as vulneráveis a conversas caluniadoras

sugestões e mudanças. Divida suas mentes para conquistá-las.

e conseguiu separá-los.

Assim, os bois ficaram

Faça o inimigo acreditar que está faltando apoio... interceptar, atacar pelo flanco, isolados e o leão

conseguiu comê-los um

virar, de milhares de maneiras faça-os se acreditarem isolados. Isole do mesmo por um.

modo seus esquadrões, batalhões, brigadas e divisões; e a vitória é sua.

fáBULas, esopo,

século Vi a.C.

Coronel Ardant du Picq (1821-1870)

CHaVes Para a gUerra

Milhares de anos atrás, nossos antepassados mais antigos tendiam a se sentir muito frágeis e vulneráveis. Para sobreviverem nos ambientes hostis de nosso mundo primitivo, os animais tinham velocidade, dentes e garras, pelos contra o frio do inverno e outras vantagens de força e proteção. Os humanos não tinham nada disso e devem ter se sentido assustadoramente expostos e sozinhos. a única maneira de compensar essa fragilidade era formando grupos.

O grupo ou tribo oferecia uma defesa contra os predadores e mais eficiência na caça. No grupo havia gente suficiente para vigiar suas costas.

Quanto maior o grupo, mais ele permitia a seus membros refinar essa grande invenção humana, a divisão de trabalho, e quanto mais indivíduos diferentes fossem liberados das necessidades imediatas de sobrevivência, mais tempo e energia eles poderiam dedicar a tarefas superiores. estes diferentes papéis eram mutuamente prestativos e reforçadores, e o resultado foi um aumento líquido em resistência humana.

ao longo dos séculos, os grupos foram se tornando cada vez maiores e mais complexos. aprendendo a viver em cidades e povoamentos, as pessoas descobriram que podiam escapar da sensação de perigo e necessidade iminentes. Viver com os outros também oferecia proteções psicológicas mais sutis. Com o tempo, os humanos começaram a esquecer o medo que os havia feito formar tribos em primeiro lugar. Mas em um grupo – o exército – esse terror primordial permaneceu tão forte como sempre.

a modalidade padrão da guerra antiga era o combate mão a mão, um drama assustador no qual os indivíduos estavam sempre expostos à morte pelas costas e pelos lados. Líderes militares aprendiam desde cedo a formar seus soldados em fileiras apertadas, coesas. Confiando que

estratégia 17

255



Roosevelt... não gostava

seus companheiros de seus dois lados não iam recuar e deixá-lo exposto, de se comprometer

um soldado podia combater o homem em sua frente com mais ânimo e totalmente com

confiança. Os romanos ampliaram esta estratégia colocando os lutadores ninguém. Gostava

de estar no centro das

mais jovens, mais impetuosos, na retaguarda, e o resto no centro. isto atenções e da ação,

significa que os soldados mais fracos – aqueles mais propensos ao pânico e o sistema o fez ser

– estavam rodeados por aqueles que eram mais corajosos e firmes, dando-o foco através do

qual irradiavam as

lhes uma forte sensação de segurança. Nenhum exército entrava em bata-principais linhas

lha com mais coesão e confiança dos que as legiões romanas.

de ação...

ao estudar a antiga arte de fazer guerra, o grande escritor militar do

...A principal razão

século XIX, coronel ardant du Picq, notou um fenômeno peculiar: em para os métodos de

Roosevelt, entretanto,

algumas das batalhas mais famosas (a vitória de aníbal sobre os romanos envolviam um tenaz

em Cannae e a de Julio César sobre Pompeu, em Pharsalus, por exemplo), esforço para manter

as perdas de cada um dos lados foram fantasticamente desproporcionais o controle do braço

executivo diante das

– umas poucas centenas para os vitoriosos, milhares e mais milhares entre forças centrífugas

os vencidos. segundo Du Picq, o que acontecia nestes casos é que, por do sistema político

meio de manobras, o exército vitorioso no final havia conseguido sur- americano. Ao

preender o inimigo e partir em pedaços suas linhas. Vendo suas fileiras estabelecer em uma

agência um centro

se quebrando, perdendo o senso de solidariedade e apoio e sentindo-se de poder que se

isolados, os soldados entravam em pânico, abandonavam as armas e fu- contrapunha a outro,

giam – e o soldado que desse as costas ao inimigo era um soldado fácil de ele tornava cada oficial

mais dependente do

matar. Milhares foram mortos assim. estas grandes vitórias, então, eram apoio da Casa Branca;

essencialmente psicológicas. aníbal estava em número bem menor em o presidente com

Cannae, mas ao fazer os romanos se sentirem vulneráveis e isolados, ele efeito passava a ser

os fez reagir exageradamente e recuar confusos: presas fáceis.

o aliado necessário e

parceiro de cada uma

O fenômeno é eterno; o soldado que sente estar perdendo o apoio delas. Ele reduzia as

dos que estão a sua volta retrocede a um insuportável terror primitivo. ele tendências burocráticas

teme ter de enfrentar a morte sozinho. Muitos grandes líderes militares no sentido do

autoengrandecimento;

transformaram este terror em estratégia. genghis Khan era mestre nisso; frustrava qualquer

usando a mobilidade de sua cavalaria mongol para interceptar as comutentativa de conspirar

nicações de seus inimigos, ele isolava partes dos exércitos deles para fazer contra ele. Ele estava,

com que se sentissem sozinhos e desprotegidos. ele trabalhava conscien-na verdade, adaptando

o antigo método de

temente para instilar terror. a estratégia de dividir-isolar também foi dividir e conquistar

usada com grande efeito por Napoleão e as forças de guerrilha de Mao para seus propósitos...

tsé-tung, entre muitos outros.

...Sua técnica era

curiosamente igual a

Nossa natureza não mudou. escondido à espreita lá no fundo até dos de Joseph Stalin, que

mais civilizados entre nós está o mesmo medo básico de estar sozinho, usava a delegação de

sem apoio, e exposto ao perigo. as pessoas hoje estão mais dispersas e função superposta,

a sociedade está menos coesa do que nunca, mas isso só aumenta nossa um estudante atento

de seus métodos disse,

necessidade de pertencer a um grupo, de ter uma forte rede de aliados – para impedir “qualquer

de se sentir apoiado e protegido de todos os lados. tire esse sentimento e cadeia isolada de

voltamos àquela sensação primitiva de terror por nossa própria vulnerabilidade de tomar

decisões importantes sem

lidade. a estratégia de dividir-isolar nunca foi tão eficaz quanto é hoje: confrontar outros braços

separe as pessoas do grupo delas – faça com que se sintam alienadas, sozinha da burocracia do Estado

nhas e desprotegidas – e você as enfraquece imensamente. esse momento e, por conseguinte, colocar

de fraqueza dá a você um grande poder para deixá-las encurraladas, seja as questões em aberto em

um alto nível.”

para seduzir ou induzir pânico e desistência.



Durante toda a década de 1960, o seguidor mais fiel e confiável de Roosevelt, como Stalin,

Mao tsé-tung foi seu ministro da defesa, Lin Biao. Ninguém elogiava era um administrador

no sentido de que sua

com mais entusiasmo o governante chinês do que Lin. e, no entanto, em primeira preocupação

1970, Mao andava desconfiado de que os elogios eram um artifício para era com o poder –

disfarçar suas intenções: Lin estava tramando para ser seu sucessor. e o embora para fins muito

diferentes.

que tornava Lin muito perigoso era que, como ministro da Defesa, ele roosevelt: the lion

havia acumulado aliados no exército.

and the fox, James

Mao começou a trabalhar com grande sutileza. em público ele fazia Macgregor Burns,

de tudo para apoiar Lin, como se ele, também, visse o ministro como 1956

seu sucessor. isso amenizou a natural cautela do conspirador. ao mesmo tempo, entretanto, Mao também atacava e rebaixava alguns dos partidá-

rios mais importantes de Lin nas forças armadas. Lin era meio radical, desviando-se para a esquerda na maioria das questões; Mao insistia com ele para que propusesse algumas de suas ideias mais extremas para reestruturação do exército, sabendo secretamente que elas não se mostrariam populares. O apoio a Lin entre as divisões superiores das forças armadas lentamente começou a minguar.

Lin finalmente percebeu as intenções de Mao, mas já era tarde. ele havia

perdido sua base de poder. Frustrado e com medo, ele tentou armar um golpe de estado, um ato de desespero que favoreceu diretamente Mao. em 1971, Lin morreu em circunstâncias suspeitas em um desastre de avião.

No entendimento de Mao, em ambientes políticos as pessoas dependem de suas conexões mais ainda do que de seus talentos. em um mundo assim, a pessoa cuja carreira parece estar minguando é aquela que poucos desejaram conhecer. Quem se sente isolado com frequência reage com exagero e faz algo desesperado – o que, é claro, só o deixa ainda mais só. Portanto, Mao criou a impressão de que Lin estava perdendo suas conexões. tivesse ele atacado Lin diretamente, teria se metido em uma briga feia. separar o ministro de sua base de poder, e no processo fazê-lo parecer estar em declínio, foi muito mais eficaz.

antes de se lançar em um ataque direto sobre seus inimigos, é sempre sensato primeiro enfraquecê-los criando o máximo possível de divisão em suas fileiras. Um bom lugar para enfiar uma cunha é entre a liderança e o povo, sejam soldados ou cidadãos; líderes funcionam mal quando perdem seu apoio entre a população. Portanto, trabalhe para fazê-los parecer autoritários ou mal informados. Ou roube sua base, como fez o presidente republicano richard Nixon, em 1972, ao cortejar os tipos proletários que haviam tradicionalmente votado com os Democratas: ele dividiu a base dos Democratas. (Os republicanos vêm fazendo a mesma coisa desde então.) Lembre-se: assim que seu inimigo começa a se fragmentar de alguma forma, a ruptura tende a ganhar impulso. Divisão em geral conduz a mais divisão.

em 338 a.C., roma derrotou seu maior inimigo na época, a Liga Latina – uma confederação de cidades italianas que havia se formado estratégia 17

257



Não penseis que vim

para bloquear a expansão de roma. Com esta vitória, entretanto, os ro- trazer paz à terra. Não

manos se viram diante de um novo problema: como governar a região.

vim trazer paz, mas

espada. Com efeito, vim

se esmagassem os membros da liga, eles deixariam um vácuo no poder,
contrapor o homem a seu

e na estrada surgiria outro inimigo que poderia ser uma ameaça ainda pai,
a filha a sua mãe

maior. se simplesmente absorvessem as cidades da liga, diluiriam o poder e
a nora a sua sogra.

e o prestígio de roma, dando a si mesmos uma área grande demais para
Em suma: os inimigos

do homem serão seus

proteger e policiar.

próprios familiares.

a solução que os romanos encontraram, que mais tarde chamariam Aquele
que ama pai e

de divide et impera (divide e governa), ia se tornar a estratégia que usaram
mãe mais do que a mim

não é digno de mim. E

para criar seu império. Basicamente, eles quebraram a liga, mas não tra-
aquele que ama filho ou

taram todas as suas partes igualmente. em vez disso criaram um sistema
filha mais do que a mim

no qual algumas das cidades foram incorporadas ao território romano não
é digno de mim.

Aquele que não toma

e seus residentes receberam plenos privilégios como cidadãos romanos; sua
cruz e me segue não

outras foram privadas da maior parte de seu território, mas ganharam é
digno de mim.

independência quase total; e outras ainda foram invadidas e fortemente
Mateus 10:34

(a Bíblia de

colonizadas com cidadãos romanos. Nenhuma cidade ficou com poder (Jerusalém)

suficiente para desafiar roma, que manteve a posição central. (Como diz o ditado, todas as estradas levam a roma.)

a chave para o sistema era que, se uma cidade independente provasse ser leal o suficiente a roma ou lutasse bastante bem por roma, conquistava a chance de ser incorporada ao império. as cidades individuais agora viam que era mais interessante ganharem os favores de roma do que se aliarem a outro lugar. Com roma havia a perspectiva de grande poder, riqueza e proteção, enquanto ficar isolado de roma era perigoso.

e assim, os antes orgulhosos membros da Liga Latina agora competiam uns contra os outros pela atenção de roma.

Dividir e governar é uma estratégia poderosa para governar qualquer grupo. ela se baseia em um princípio-chave: dentro de qualquer organização as pessoas naturalmente formam grupos menores baseados em interesses egoístas mútuos – o desejo primitivo de encontrar força em números. estes subgrupos formam bases de poder que, deixadas sem controle, vão ameaçar a organização como um todo. a formação de partidos e facções pode ser a maior ameaça para um líder, pois com o tempo estas facções naturalmente trabalharão para garantir seus próprios interesses em detrimento dos do grupo maior. a solução é dividir para governar.

Para isso você precisa primeiro se estabelecer como o centro de poder; os indivíduos devem saber que precisam competir por sua aprovação. Deve ser mais vantajoso agradar o líder do que tentar formar uma base de poder dentro do grupo.

Quando elizabeth i tornou-se rainha, a inglaterra era uma nação dividida. Os resquícios do feudalismo incluíam muitos centros de poder competindo entre eles, a própria corte estava repleta de facções. a solu-

ção de elizabeth foi enfraquecer a nobreza colocando de propósito uma família contra a outra. ao mesmo tempo, ela ocupava o centro, tornando-se um símbolo da própria inglaterra, o eixo em torno do qual tudo girava.

*Dentro da corte, também, ela garantiu que nenhum indivíduo – exceto, Os
Filhos*

*é claro, ela mesma – ganhasse ascendência. ao perceber que primeiro
Brigões*

DO LaVraDOR

*robert Dudley e depois o conde de essex se acreditavam seus favoritos, Os
filhos de um*

ela rapidamente se livrou deles.

lavrador estavam sempre

a tentação de manter um favorito é compreensível, mas perigosa.

discutindo. Ele ralhava,

mas de nada adiantava

Melhor girar suas estrelas, deixando cair uma de vez em quando. reúna

– suas palavras não

pessoas com pontos de vista diferentes e as incentive a brigar por eles.

mudavam seus modos.

*Você pode justificar isto como uma forma saudável de democracia, mas o
Então ele decidiu lhes*

*efeito é que, enquanto aqueles abaixo de você lutam para serem ouvidos,
dar uma lição prática.*

Pediu que fossem buscar

you governa.

uma carga de lenha.

*O diretor de cinema alfred Hitchcock enfrentava inimigos de todos Quando
eles chegaram,*

*os lados – escritores, cenógrafos, atores, produtores, pessoal do marke-
distribuiu um fardo*

para cada um e mandou

ting – qualquer um deles bem capaz de colocar seu ego na frente da qual-
que os partissem para

lidade do filme. Os escritores queriam mostrar suas habilidades literárias,
ele. Mas, apesar de

os atores queriam parecer astros, produtores e marqueteiros queriam que
todos os seus esforços,

eles não conseguiram.

o filme fosse comercial – toda a equipe concorria com seus próprios inte-O
lavrador então desfez

resses. a solução de Hitchcock, como a da rainha elizabeth, foi assumir a
os fardos e entregou a

posição central, em uma variante de dividir e governar. seu papel cuida-
cada um dos filhos um

pau de cada vez. Estes

dosamente projetado como uma celebridade pública fazia parte disto: ele
eles quebraram sem

sempre participava das campanhas publicitárias de seus filmes como por-
nenhuma dificuldade.

ta-voz e fazia minúsculas aparições na maioria de seus filmes, tornando-se

“Então!” disse o pai,

“vocês também, meus

uma figura engraçada e querida reconhecível de imediato. ele se coloca-
filhos, se ficarem unidos,

va no meio de todos os aspectos da produção, desde a redação do roteiro
podem ser invencíveis

antes de iniciar a filmagem até a edição no final. ao mesmo tempo, ele
para seus inimigos. Mas

se ficarem divididos, será

mantinha todos os departamentos da produção do filme, até o do produ-
fácil derrotá-los.”

tor, um pouco sem saber bem o que estava acontecendo: as informações fáBUlas, esopo,

sobre todos os detalhes do filme eram guardadas em sua cabeça, seus século Vi a.C.

desenhos, suas anotações. Ninguém podia passar por cima dele; todas as decisões passavam por ele. antes de iniciar a filmagem, por exemplo, Hitchcock definia em detalhes o estilo do guarda-roupa da atriz principal.

se o estilista quisesse mudar alguma coisa, teria de falar com ele ou ser apanhado em insubordinação. em essência, ele era como roma: todas as estradas levavam a Hitchcock.

Dentro de seu grupo, facções podem surgir muito sutilmente pelo fato de que as pessoas que são especialistas nas áreas delas talvez não lhe digam tudo que estão fazendo. Lembre-se: elas veem apenas o quadro pequeno, você está encarregado de toda a produção. se você vai liderar, deve ocupar o centro. tudo deve fluir através de você. se informações precisam ser retidas, é você quem deve fazer isso. isso é dividir e governar: se as diferentes partes da operação não têm acesso a todas as informações, terão de chegar até você para obtê-las. Não é que você microadministre, mas você mantém o controle total de tudo que é vital e isola qualquer base de poder rival em potencial.

Durante as décadas de 1950 e 1960, o major-general eduardo Lansdale foi considerado o principal especialista em contrainsurgência dos estratégia 17

259



estados Unidos. trabalhando com o presidente ramon Magsaysay das Filipinas, ele havia traçado um plano que derrotara o movimento Huk de guerrilha no país, no início da década de 1950. a contrainsurgência requer mão hábil, mais política do que militar, e para Lansdale o segredo do sucesso foi acabar com a corrupção no governo e trazer a população mais para perto do governo com vários programas populares. isso nega-ria aos insurgentes sua causa, e eles morreriam de isolamento. Lansdale achava loucura imaginar que rebeldes de esquerda podiam ser derrotados pela força; na verdade, a força só os favorecia, dando-lhes uma causa que podiam usar para reunir apoio. Para os insurgentes, ficar isolados do povo é a morte.

Pense nas pessoas de seu grupo, que estão basicamente trabalhando em

prol de seus próprios interesses, como insurgentes. elas são tipos Cassius que prosperam no descontentamento dentro da organização, ati-

çando a dissensão e o faccionalismo. Você sempre pode trabalhar para dividir essas facções se souber da existência delas, mas a melhor solução é manter seus soldados satisfeitos e contentes, sem dar aos insurgentes algo com que se alimentar. amargos e isolados, eles morrerão sozinhos.

a estratégia do dividir-isolar é inestimável quando se tenta influenciar pessoas verbalmente. Comece parecendo ficar do lado de seus adversários em alguma questão, ocupando seu flanco. Uma vez ali, entretanto, levante uma dúvida a respeito de alguma parte do argumento deles, torcendo e o desviando um pouco. isto irá baixar a resistência deles e talvez crie um pequeno conflito interior sobre uma ideia ou crença acalentada.

esse conflito os enfraquecerá, tornando-os vulneráveis a mais sugestões e orientações.

O grande espadachim japonês do século XVII, Miyamoto Musashi, em várias ocasiões enfrentou bandos de guerreiros determinados a matá-

lo. só de ver um grupo desses a maioria das pessoas se sentiria intimidada, ou pelo menos hesitaria – um erro fatal para um samurai. Outra tendência seria reagir com violência, tentando matar o máximo possível de atacantes de uma só vez, mas com o risco de perder o controle da situa-

ção. Musashi, entretanto, era acima de tudo um estrategista e solucionava estes problemas da maneira mais racional possível. ele se colocava de forma que os homens tinham que chegar até ele em fila ou em ângulo.

então, concentrava-se em matar o primeiro homem e rapidamente seguia até o fim da fila. em vez de ser dominado ou se esforçar muito, ele dividia o bando em partes. Depois só precisava matar o adversário número um, ficando em posição de lidar com o adversário número dois e impedindo sua mente de ficar obscurecida e confusa com os outros atacantes esperando por ele. O efeito era que ele podia conservar seu foco enquanto mantinha seus adversários desequilibrados, pois, ao continuar atacando um por um, eles é que ficavam intimidados e aturdidos.

esteja você assediado por muitos pequenos problemas ou por um problema gigantesco, use Musashi como modelo para seu processo mental. se você se deixar confundir pela complexidade da situação e hesitar 260

ou então reagir com violência sem pensar, perderá o controle mental, o que só vai aumentar o impulso da força negativa vindo em sua direção.

sempre divida a questão com que você tem de lidar, primeiro colocando-se em uma posição central, depois prosseguindo em fila, eliminando seus problemas um por um. Com frequência é prudente começar com o problema menor, enquanto o mais perigoso fica esperando. solucionar esse vai ajudá-lo a criar impulso, tanto físico como psicológico, que o ajudará a superar todo o resto.

O mais importante é se mover rápido contra seus inimigos, como os atenienses fizeram em Maratona. esperar que os problemas cheguem até você só serve para multiplicá-los e lhe dar um impulso mortal.

Imagem: O Nó. é grande, depois passar e o nó só piora. em vez

sempre e desesperadamente emaranhado

de tentar desfazê-lo por este ou

e, pelo visto, impossível de des—

aquele lado, pegue sua espada e

fazer. O nó consiste de milhares

cordeões pela metade com um só

de nós menores, todos enroscados—

golpe. Uma vez dividido, ele se

desfaz por si só.

Autoridade: Na antiguidade, aqueles

que eram citados como excelentes no

manejo do exército eram capazes de

impedir as forças avançadas e de retaguarda do inimigo de se conectarem;

os muitos e os poucos de dependerem

uns dos outros; os nobres e os inferiores de virem em socorro uns dos outros; os escalões de nível superior e inferior de confiarem uns nos outros; as tropas a serem separadas, incapazes de se reunirem, ou quando reunidas, de não serem bem ordenadas. – Sun

Tzu (século IV a.C.)

estratégia 17

261



iNVersO

Dividir suas forças como uma forma de criar mobilidade pode ser uma poderosa estratégia, como Napoleão demonstrou com seu flexível sistema de unidades, que lhe permitia atacar o inimigo imprevisivelmente de 18

diversos ângulos. Mas para seu sistema funcionar, Napoleão precisava da coordenação exata de todas as suas partes e controle total sobre os movimentos delas – e seu objetivo era basicamente unir as partes para dar o golpe principal. Na guerrilha, o comandante dispersará suas forças para que sejam mais difíceis de atacar, mas isto também exige coordenação: um exército de guerrilha não pode ter sucesso se as partes forem incapazes de se comunicar umas com as outras. em geral, qualquer divisão de suas forças deve ser temporária, estratégica e controlada.

eXPONHa e ataQUe O LaDO

ao atacar um grupo a fim de semear divisão, cuidado para que seu golpe não seja forte demais, pois pode ter o efeito inverso, fazer com que as pessoas se unam em horas de grande perigo. esse foi o erro de cálculo FrÁgiL De seUs aDVersÁriOs

cometido por Hitler durante a Blitz de Londres, sua campanha de bombardeios destinada a expulsar a Inglaterra da segunda guerra Mundial. Com a intenção de desmoralizar o público britânico, a Blitz só os fez mais de-a estratégia CrUCiaL

terminados: eles estavam dispostos a sofrer danos a curto prazo a fim de derrotá-lo a longo prazo. este efeito de união foi, em parte, consequência da brutalidade de Hitler, em parte, o fenômeno de uma cultura disposta a sofrer pelo bem maior.

Finalmente, em um mundo dividido, o poder estará em você manter. Quando você ataca as pessoas diretamente, enrijece a resistência do seu próprio grupo unido e coeso, e sua mente clara e focalizada em sua tarefa torna-se muito mais difícil. Há um jeito mais objetivo. a melhor maneira de manter a unidade talvez seja a criação de um líder: distrair a atenção de seus adversários para a frente entusiasmo e estado de espírito elevado mas, embora o entusiasmo seja uma batalha, em seguida atacá-los pela lateral, por onde é importante, com o tempo ele naturalmente minguará e, se você tiver de depender dele, vai fracassar. Defesas muito melhores contra as forças de divisão nos esperam. Ao atingi-los ali onde eles estão frágeis, sem o conhecimento e o pensamento estratégico. Nenhum exército pode sobreviver e desprotegidos, você cria um choque, um momento de ser dividido se estiver consciente das intenções do inimigo e puder dar de fraqueza que pode explorar. Atraia as pessoas para uma resposta inteligente. Como samuel adams descobriu, a estratégia é uma situação difícil, expondo seus pontos fracos, em seguida o único escudo e a única espada em que você pode confiar.

atire pela lateral. A única maneira de adversários teimosos mudarem de posição é abordando-os indiretamente.

262

estratégia 17



eXPONHa e ataQUe O LaDO

FrÁgiL De seUs aDVersÁrios

a estratégia CrUCiaL

Quando você ataca as pessoas diretamente, enrijece a resistência delas e dificulta muito sua tarefa. Há um jeito melhor: distrair a atenção de seus adversários para a frente de batalha, em seguida atacá-los pela lateral, por onde menos esperam. Ao atingi-los ali onde eles estão frágeis, sensíveis e desprotegidos, você cria um choque, um momento de fraqueza que pode explorar. Atraia as pessoas para uma situação difícil, expondo seus pontos fracos, em seguida atire pela lateral. A única maneira de adversários teimosos mudarem de posição é abordando-os indiretamente.



O imperador (Napoleão

giraNDO O FLaNCO

Bonaparte), embora

em 1793, Luís XVI e sua mulher, Maria antonieta, o rei e a rainha da estivesse bastante

preparado “para

França, foram decapitados por ordem do novo governo que assumiu de-quebrar ovos para fazer

pois da revolução Francesa. Maria antonieta era filha de Maria teresa, omeletes”, como diz

imperatriz da Áustria, e com sua morte os austríacos se tornaram inimigos Von Clausewitz, estava

inabaláveis da França. No início de 1796, eles se preparavam para invadir sempre ansioso para

obter a vitória total

o país pelo norte da Itália, que na época era uma possessão austríaca.

com um gasto mínimo

*em abril desse mesmo ano, Napoleão Bonaparte, aos 26 anos, recede
potencial humano e*

*beu o comando do exército francês na Itália e foi encarregado de uma
esforço. Por conseguinte,*

ele não gostava de ter

*missão simples: impedir que estes exércitos austríacos entrassem na França
forçar uma batalha*

*ça. Comandados por Bonaparte, pela primeira vez desde a revolução os
frontal em escala*

*franceses não só foram capazes de manter uma posição defensiva, como
natural, plenamente*

ordenada – isto é,

*partiram para a ofensiva com êxito, empurrando os austríacos com fir-
marchar direto contra o*

*meza para o leste. Por mais chocante que fosse perder para o exército
inimigo para combatê-lo*

*revolucionário, era uma total humilhação ser derrotado por um general em
terreno de sua (do*

adversário) escolha,

*desconhecido em sua primeira campanha. Durante seis meses os austríacos
essas batalhas eram*

*cos enviaram exércitos para derrotar Napoleão, mas ele forçava cada um
inevitavelmente caras e*

*deles a recuar para a fortaleza de Mântua, até que finalmente esta praça
raramente conclusivas*

(Borodino em 1812 é

forte estava entulhada de soldados austríacos.

um desses casos). Em

Deixando uma força em Mântua para não deixar os austríacos saírem vez disso, sempre que

dali, Napoleão estabeleceu sua base ao norte, na cidade-eixo de Verona.

possível, depois de

imobilizar o inimigo com

Para os austríacos vencerem a guerra, teriam de dar um jeito de expulsá-

um ataque simulado, ele

lo de Verona e libertar os soldados famintos presos em Mântua. e o tem-
marchava seu principal

po estava se esgotando para eles.

exército pelo caminho

em outubro de 1796, o barão Joseph d'alvintzi recebeu o comando

“seguro” mais rápido

possível, ocultado por

de cerca de 50 mil soldados austríacos e a missão urgente de expulsar os
uma cortina formada

franceses de Verona. Um experiente comandante e esperto estrategista, pela
cavalaria e

d'alvintzi estudou a campanha italiana de Napoleão com cuidado e aca-
obstáculos naturais,

para se colocar na

bou respeitando o inimigo. Para derrotar este brilhante e jovem general,
retaguarda ou no flanco

os austríacos teriam de ser mais flexíveis, e d'alvintzi pensou que tinha a
do adversário. Uma

solução: ele dividiria seu exército em duas colunas, uma sob seu próprio
vez tendo êxito neste

movimento, ele ocupava

*comando e a outra sob as ordens do general russo Paul Davidovich. as
uma barreira estratégica*

*colunas marchariam separadas para o sul, convergindo em Verona. ao ou
“cortina estratégica”*

*mesmo tempo, d’alvintzi lançaria uma campanha de blefes para fazer (em
geral o curso de*

um rio ou cadeia de

*Napoleão pensar que o exército de Davidovich era pequeno (na verdade
montanhas), ordenava*

*tinha 18 mil homens), uma mera força de repressão para proteger as li-o
bloqueio de todas*

*nhas de comunicação austríacas. se Napoleão subestimasse Davidovich, o
as passagens, e assim*

isolava a pretendida

*general russo enfrentaria menos oposição e seu caminho até Verona seria
vítima de seus depósitos*

*mais fácil. O plano de d’alvintzi era apanhar Napoleão entre as mandíbu-
na retaguarda e*

las destes dois exércitos.

reduzia suas chances de

reforços. A partir daí,

Os austríacos entraram no norte da Itália no início de novembro.

Napoleão avançava

*Para satisfação de d’alvintzi, Napoleão parecia ter se deixado enganar;
inexoravelmente em*

*ele enviou uma força relativamente leve contra Davidovich, que pronta-
direção ao exército do*

inimigo, oferecendo-lhe

mente deu aos franceses na Itália sua primeira derrota real e começou seu apenas duas

avanço em direção a Verona. enquanto isso o próprio d'Alvintzi avançava
264

estratégia 18



*até um ponto não longe de Verona e se posicionava para cair sobre a ci-
alternativas – lutar*

*dade pelo leste. ao examinar seus mapas, d'Alvintzi sentiu prazer em seu
pela sobrevivência em*

terreno que não era o

*plano. se Napoleão enviasse mais homens para interceptar Davidovich, de
sua escolha, ou se*

*enfraqueceria Verona contra d'Alvintzi. se tentasse bloquear a entrada
render. As vantagens de*

*de d'Alvintzi vindo do leste, enfraqueceria Verona contra Davidovich. se tal
estratégia são óbvias.*

O exército inimigo seria

*buscasse reforços de suas tropas em Mântua, libertaria até 20 mil solda-
apanhado de surpresa*

*dos austríacos presos ali e eles os engoliriam pelo sul. D'Alvintzi também e
quase certamente*

*sabia que os homens de Napoleão estavam exaustos e famintos. tendo
ficaria desmoralizado*

*lutado durante seis meses sem descanso, eles estavam no limite de sua re-
pela súbita aparição*

do exército inimigo

*sistência. Nem mesmo um jovem gênio como Napoleão poderia escapar em
sua retaguarda,*

dessa armadilha.

cortando todas as suas

Dias depois, d'alvintzi avançou para a aldeia de Caldiero, na solei-comunicações.

the caMpaIgns of

ra da porta de Verona. ali ele infligiu outra derrota às tropas francesas napoleon, Davi g.

enviadas para interceptá-lo. Depois de uma série de vitórias, Napoleão Chandler, 1966

agora tinha perdido duas batalhas, uma atrás da outra; o pêndulo oscilava contra ele.

Quando d'alvintzi se preparava para seu salto final sobre Verona, recebeu notícias confusas: ao contrário de todas as previsões, Napoleão havia na verdade dividido seu exército em Verona mas, em vez de enviar Agora havia o problema

partes dele contra d'alvintzi ou Davidovich, ele havia colocado em mar-crítico de julgar o

cha uma força consideravelmente grande para algum ponto do sudeste.

momento certo para a

força envolvente revelar

No dia seguinte este exército apareceu nos arredores da cidade de arcola.

sua desconcertante

se os franceses atravessassem o rio até arcola e avançassem alguns quilô-

posição no flanco do

metros para o norte, cruzariam diretamente a linha de comunicações e inimigo. Para a máxima

eficácia, é importante

de retirada de d'alvintzi , e poderiam se apoderar de seus depósitos de que isto não ocorra

suprimentos em Villa Nova. ter este grande exército francês em sua retaguarda antes que o inimigo

guarda era mais assustador; d'alvintzi foi obrigado a esquecer de Verona tenha comprometido

por enquanto e marchar às pressas para o leste.

toda ou a maior parte

de suas reservas na

ele havia recuado na hora certa e conseguiu deter os franceses antes batalha frontal, e

que pudessem cruzar o rio e atacar Villa Nova. Durante vários dias os dois esta necessidade de

exércitos se engalfinharam em um combate feroz pela ponte de arcola.

calcular o tempo exato

para o ataque pelo

O próprio Napoleão liderou diversos ataques e quase foi morto. Uma flanco exigia o maior

parte das tropas que bloqueavam Mântua foi despachada para o norte discernimento por parte

a fim de reforçar os franceses em arcola, mas o exército de d'alvintzi se de Napoleão e seus

principais subordinados.

escondeu e a batalha ficou estagnada.

O primeiro tinha de

No terceiro dia de luta, os soldados de d'alvintzi – suas linhas reduziram o momento em que

zidas pelos incansáveis ataques dos franceses – preparavam-se para outra todas as tropas inimigas

estavam realmente

batalha pela ponte quando, de repente, ouviram trombetas soando do comprometidas com a

flanco sul. Uma força francesa tinha dado um jeito de atravessar o rio sob batalha frontal (e com

a ponte e estava marchando em direção ao flanco austríaco em arcola. O

o acúmulo de nuvens

de fumaça de pólvora

som das trombetas foi rapidamente substituído por gritos e o zunido de obliterando o cenário,

balas. O súbito aparecimento dos franceses em seu flanco foi demais para isso não era fácil); os

os exaustos austríacos; sem esperar para verem o tamanho da força fransegundos ficavam com

a tarefa de manter suas

cesa, eles entraram em pânico e fugiram de cena. Os franceses em peso ansiosas tropas “sob

atravessaram o rio. D’alvintzi reuniu seus homens o melhor que pôde e rédeas” a fim de

estratégia 18

265



evitar qualquer ataque

conseguiu liderá-los para o leste em segurança. Mas a batalha por Verona prematuro que revelasse

estava perdida e com isso o destino de Mântua estava selado.

sua presença. Em

De algum modo Napoleão conseguira arrancar a vitória de uma derseguida, no momento

exato, Napoleão daria o

rota. a batalha de arcola ajudou a forjar a lenda de sua invencibilidade.

sinal... Então o ataque

débordante adquiria

interpretação

vida. Um rugir de

canhão ao longe neste

*Napoleão não era mágico, e a derrota que ele impôs aos austríacos foi
flanço, até agora*

*ilusoriamente simples. enfrentando dois exércitos convergindo em sua
seguro, faria o inimigo*

*direção, ele calculou que d'alvintzi era o perigo mais iminente. a luta olhar
preocupado*

*por Caldiero encorajou os austríacos a pensar que Verona podia ser de-
sobre o ombro, e não*

demorava muito para

*fendida em um confronto direto, cara a cara. Mas Napoleão, em vez disso,
os óculos de alcance*

*dividiu o seu exército e enviou a maior parte para ameaçar o depósito de
de sua ansiosa equipe*

*suprimentos, as linhas de comunicação e de retirada dos austríacos. tives-
conseguirem detectar*

uma linha de poeira e

*se d'alvintzi ignorado a ameaça e avançado sobre Verona, teria se afasta-
fumaça aproximando-*

*do ainda mais de sua base crítica de operações e se colocado em grande se
aos poucos, cada*

risco; se ficasse parado, Napoleão o teria espremido entre dois exércitos.

vez mais, pelo flanco

De fato, Napoleão sabia que d'alvintzi teria de recuar – a ameaça era real ou retaguarda.

Esta ameaça a suas

demais – e, uma vez tendo feito isso, teria renunciado à iniciativa. em ar-comunicações ou linha

cola, percebendo que o inimigo estava ficando cansado, Napoleão man-de retirada não podia

dou um pequeno contingente atravessar o rio na direção sul e marchar ser ignorada. O general

inimigo talvez agora

sobre o flanco austríaco, com instruções para fazer o máximo de barulho teoricamente adotasse

possível – trombetas, gritos, tiros. a presença desta força de ataque, em-um de dois rumos (mas

bora pequena, induziria ao pânico e ao colapso. a artimanha funcionou.

na prática apenas um).

esta manobra – manoeuvre sur les derrières, Napoleão a chamou – pas-Ou ele ordenava um

recuo geral imediato

saria a ser uma de suas estratégias preferidas. seu sucesso baseava-se em para escapar da

duas verdades. Primeiro, generais gostam de colocar seus exércitos em armadilha antes que ela

uma forte posição frontal, seja para atacar ou enfrentar um ataque. Napo-se fechasse por trás de

seu exército (embora isto

leão com frequência se aproveitava desta tendência parecendo estar atac-costumasse estar fora de

cando o inimigo de frente; na confusão da batalha, ficava difícil saber que questão, pois Napoleão

ali estava apenas metade de seu exército e, enquanto isso, ele fazia entrar lançaria, com certeza,

a outra metade sorrateiramente pela lateral ou retaguarda. segundo, um ataque frontal

contra todos os setores

exército ao perceber que está sendo atacado pelo flanco fica assustado e da linha inimiga,

vulnerável e deve se virar para enfrentar a ameaça. Neste momento há para coincidir com o

muita fragilidade e confusão. Mesmo um exército na posição mais forte, desmascaramento de

sua força atacando pelo

como o de d'alvintzi em Verona, ao se virar, quase sempre perde a coesão flanco e assim imobilizar

e o equilíbrio.

o inimigo ainda mais

aprenda com o grande mestre: atacar de frente raramente é o mais firme no terreno onde

sensato. Os soldados em sua frente estarão amontoados, em uma concen- estava; ou ele seria

forçado a encontrar

tração de força que ampliará seu poder de resistir a você. ataque pelo tropas de algum outro

flanco, o lado vulnerável. este princípio se aplica a conflitos ou embates lugar para formar uma

em qualquer escala.

nova linha em ângulos

retos com relação a

indivíduos com frequência mostram seu flanco, sinalizam suas vul-sua principal posição,

nerabilidades, por seu oposto, a frente que mostram mais visivelmente ao para enfrentar a nova

mundo. esta fachada pode ser uma personalidade agressiva, um jeito de investida e proteger seu

lidar com as pessoas intimidando-as. Ou pode ser um mecanismo qual-flanco. Como todas as

reservas já

quer de defesa óbvio, um interesse em afastar intrusos para manter a esta-266

estratégia 18



bilidade em suas vidas. Podem ser suas crenças e ideias mais acalentadas; estavam (teoricamente)

pode ser o modo como elas se fazem queridas. Quanto mais você fizer as comprometidas com a

batalha, isso só poderia

pessoas exporem esta fachada, mostrarem mais de si mesmas e a direção ser feito com facilidade

para onde tendem a se mover, mais seus flancos desprotegidos entrarão e rapidez enfraquecendo

em foco – desejos inconscientes, brechas de insegurança, alianças precá-intencionalmente

esses setores frontais

rias, compulsão incontrolável. assim que você se mover para seus flan-mais próximos da

cos, seus alvos se voltam para enfrentá-lo e perdem o equilíbrio. todos os

nova ameaça. Este

inimigos são vulneráveis por suas laterais. Não existe defesa contra uma enfraquecimento da

manobra pelo flanco bem projetada.

frente inimiga é o que

Napoleão chamava

de “o Evento” – e era,

A oposição à verdade é inevitável, especialmente se ela assumir a forma claro, exatamente o

de uma nova ideia, mas é possível reduzir o grau de resistência –

que ele pretendia que

acontecesse. Caía

considerando-se não só o alvo, mas também o método de abordagem.

agora o pano do

Evite o ataque frontal em uma posição há muito estabelecida; em vez disso, primeiro ato; o inimigo

procure virá-la movimentando-se pelo flanco, de modo que um lado mais fácil de estava reagindo como

devia; a destruição

penetrar se exponha ao golpe da verdade.

da coesão desta linha,

– B. H. Liddell Hart (1895-1970)

a ruína final deste

equilíbrio, agora

podia ser empreendida

praticamente com

garantia de sucesso

Quando jovem, Júlio César (100-44 a.C.) um dia foi capturado por piratas.

definitivo.

t

eles pediram um resgate no valor de vinte talentos; rindo, ele respondeu he caMpaIgns of

napoleon, Davi g.

que um homem de sua nobreza valia cinquenta talentos, e se ofereceu
Chandler, 1966

para pagar a quantia. seus criados foram buscar o dinheiro e César ficou sozinho com os sanguinários piratas. Durante várias semanas ele continuou entre eles, participou de seus jogos e farras, até sendo um pouco grosseiro com eles, brincando que mandaria crucificá-los algum dia.

Divertindo-se com este rapaz espirituoso, mas afetivo, os piratas pra-
Durante esta pesquisa,

uma impressão se

ticamente o adotaram. Mas ao pagar o resgate e se ver livre, César seguiu tornava cada vez

para o porto mais próximo, equipou alguns navios de seu próprio bolso e mais forte – que, ao

foi atrás dos piratas, surpreendendo-os em seu covil. De início eles o rece-
longo da história,

resultados eficazes

beram bem – mas César mandou prendê-los, pegou seu dinheiro de volta na guerra raramente

e, conforme o prometido, mandou crucificá-los. No futuro, muitos apren-
foram obtidos a não

deriam – fosse com prazer ou horror – que era assim que César combatia.

ser que a abordagem

fosse tão indireta a

César, entretanto, nem sempre se vingava. em 62 a.C., durante uma ponto de garantir o

cerimônia religiosa em sua casa, um jovem chamado Publius Clodius foi despreparo do adversário

apanhado entre as celebrantes femininas vestido de mulher e se diver-para enfrentá-la. A

obliquidade em geral

tindo com a esposa de César, Pompeia. isto foi considerado um abuso e tem sido física, e

César divorciou-se imediatamente de Pompeia, dizendo, “Minha mulher sempre psicológica. Em

deve estar acima de qualquer suspeita”. Mas quando Clodius foi preso estratégia, o caminho

mais longo com

e julgado por sacrilégio, César usou seu dinheiro e sua influência para frequência é o mais

absolver o rapaz. ele foi mais do que recompensado anos mais tarde, curto para casa.

quando se preparava para trocar roma pelas guerras na gália e precisava Cada vez com mais

clareza aprendemos que

de alguém que protegesse seus interesses enquanto estava fora. ele usou uma abordagem direta

sua influência para que Clodius fosse nomeado para o cargo político de ao objeto mental

estratégia 18

de uma pessoa, ou

tribuno e, nessa posição, Clodius apoiou fielmente os interesses de César objetivo físico, junto

causando tanta confusão no senado com suas manobras irritantes que com a “linha de

ninguém tinha tempo ou inclinação para intrigas contra o general au-expectativa natural”

para o adversário, tende

sente.

a produzir resultados

Os três homens mais poderosos em roma na época eram César, negativos. O motivo

Crasso e Pompeu. temendo Pompeu, general popular e famoso por seus disso expressa-se

vividamente na frase

sucessos, Crasso tentou formar uma aliança secreta com César, mas César de Napoleão de que “o

recusou; em vez disso, anos depois ele abordou o cauteloso Pompeu (que moral está para o físico

desconfiava dele e lhe era hostil como um possível rival no futuro) com a na proporção de três para

proposta de formarem sua própria aliança. em troca, ele prometia apoio um”. Pode-se expressá-

lo cientificamente

para algumas das propostas políticas de Pompeu, que estavam estagnadas dizendo que, embora

no senado. surpreso, Pompeu concordou e Crasso, não querendo ficar a força de um exército

de fora, aceitou participar do grupo para formar o Primeiro triunvirato, adversário ou país resida

externamente em seus

que governaria roma por vários anos a partir de então.

números e recursos, estes

em 53 a.C., Crasso foi morto em batalha na síria, e a luta pelo poder dependem basicamente

rapidamente veio à tona entre Pompeu e César. a guerra civil parecia de estabilidade e

inevitável, e Pompeu tinha mais apoio no senado. em 50 a.C., o senado controle, moral e

suprimentos. Mover-

ordenou que tanto César (que, na época, lutava na gália) como Pompeu se ao longo da linha

deveriam enviar uma de suas legiões para a síria a fim de ajudar o exér-natural de expectativa

cito romano combatendo ali. Mas como Pompeu já havia emprestado a consolida o equilíbrio do

adversário e, portanto,

César uma legião para a guerra na gália, ele propôs enviar essa para a aumenta seu poder de

síria – de modo que César teria perdido duas legiões, em vez de uma só, resistência. Na guerra,

enfraquecendo-o para a guerra iminente.

como na luta corporal, a

César não reclamou. Mandou as duas legiões, uma das quais, entre-tentativa de derrubar o

adversário sem afrouxar

tanto – como ele havia esperado –, não foi para a síria, mas ficou conve-

sua base e perturbar seu

nientemente aquartelada perto de roma, à disposição de Pompeu. antes
equilíbrio resulta em

que as duas legiões partissem, César pagou aos soldados generosamente.

exaustão, aumentando

desproporcionalmente

também instruiu seus oficiais para que espalhassem o boato em roma de a
tensão efetiva sobre

que suas tropas ainda na gália estavam exaustas e que, se ele ousasse en-
ele. O sucesso com este

viá-las contra Pompeu elas se bandeariam rapidamente para o lado dele
método só é possível por

assim que atravessassem os alpes. acreditando nestes falsos relatórios, e
meio de uma imensa

margem de força superior

esperando deserções em massa, Pompeu não se preocupou em recrutar em
alguma forma – e,

mais soldados para a iminente guerra, do que mais tarde se arrependeria.

mesmo assim, tende a

em janeiro de 49 a.C., César atravessou o rubicão, o rio entre gália perder
determinação. Na

maioria das campanhas

e itália, em um movimento dramático, inesperado, que iniciou a guerra de
deslocamento, o

Civil. apanhado de surpresa, Pompeu fugiu com suas legiões para a gré-
equilíbrio físico e

cia onde começou a preparar uma grande operação. Conforme César
psicológico do inimigo

marchava para o sul, muitos dos que apoiavam Pompeu, que ficaram para tem sido o prelúdio vital

a uma tentativa

trás em roma, morriam de medo. César havia criado fama na gália de bem-sucedida de

ser violento com os inimigos, arrasando cidades inteiras e matando seus derrubá-lo.

habitantes. Mas quando se apossou da cidade-chave de Corfinium, cap-strategy, B. H. Liddel

Hart, 1954

turando senadores importantes e oficiais do exército que haviam lutado ali ao lado das tropas fiéis a Pompeu, ele não puniu estes homens; na verdade, ele lhes devolveu o dinheiro que seus soldados haviam pilhado ao tomarem a cidade. este ato extraordinário de clemência passou a ser o modelo de sua forma de tratamento com relação aos defensores de 268

estratégia 18



Pompeu. em vez de os homens de César se tornarem aliados de Pompeu, O DéCiMO

foram os de Pompeu que agora eram os mais ardentes seguidores de Cé-traBaLHO:

Os BOis De geriÃO

sar. Consequentemente, a marcha de César sobre roma foi rápida e sem O Décimo Trabalho de

derramamento de sangue.

Hércules foi tirar os

em seguida, embora Pompeu tivesse estabelecido sua base na grécia, famosos bois de Gerião

de Eritreia, uma ilha

César decidiu primeiro atacar seu flanco: o grande exército que ele havia
perto da corrente do

via aquartelado na Espanha. ao longo de vários meses de campanha, ele
Oceano, sem pedir ou

frustrou todos os planos desta força, liderada pelos generais de Pompeu,
pagar. Gerião, um

afranius e Petreius, e finalmente os encurralou. eles estavam cercados, a
dos filhos de Crisaor

e Calirroë, filha do

situação era desesperadora, e afranius e muitos soldados, conhecendo o
Titã Oceano, era rei de

gentil tratamento que César dispensava a seus inimigos, mandaram dizer
Tartesso na Espanha,

que estavam prontos a se render; mas Petreius, horrorizado com esta traição
supostamente o

homem mais forte

ção, ordenou que qualquer soldado que apoiasse César fosse morto. em
vivo. Nascera com três

seguida, determinado a continuar lutando, ele liderou o restante de seus
cabeças, seis mãos e

homens para fora do acampamento para combate – mas César recusou-se
três corpos unidos na

cintura. Os trôpegos

a participar. Os soldados não puderam lutar.

bois vermelhos de

Finalmente, em uma terrível escassez de suprimentos, os homens de Gerião,
animais de

Pompeu se renderam. Desta vez eles poderiam esperar o pior, pois César
maravilhosa beleza,

eram guardados pelo

sabia do massacre no acampamento – mas de novo ele perdoou Petreius
vaqueiro Eurítion,

e afranius e simplesmente dispersou o exército deles dando aos soldados
filho de Ares, e o cão de

suprimentos e dinheiro para seu retorno a roma. sabendo disto, as cida-
guarda bicéfalo Ortrus

– antes propriedade

des espanholas ainda leais a Pompeu rapidamente trocaram de lado. em de
Atlas – nascido de

três meses, a espanha romana tinha sido conquistada por meio de uma
Tifão e Echidne...

combinação de manobra e diplomacia, e quase sem derramar uma gota Ao
chegar, [Hércules]

subiu ao Monte Abas.

de sangue.

O cão Ortrus correu

Nos meses seguintes, o apoio político a Pompeu em roma se eva-para ele,
latindo, mas

porou. tudo que lhe restava era seu exército. sua derrota para César na a
clava de Hércules o

Batalha de Pharsalus, no norte da grécia, um ano depois apenas, selou
atingiu matando-o;

e Eurítion, vaqueiro

sua inevitável destruição.

de Gerião, correndo

para socorrer Ortrus,

interpretação

morreu do mesmo

modo. Hércules então

César descobriu cedo em sua vida política que há muitas maneiras de prosseguiu conduzindo

conquistar. a maioria das pessoas avança de uma forma mais ou menos o gado. Menoetes,

direta, tentando subjugar seus adversários. Mas a não ser que matem os que pastoreava o

gado de Hades nas

que foram assim derrotados, estão simplesmente criando inimigos a longas proximidades – mas

go prazo que guardam profundos ressentimentos e vão acabar causando neste Hércules não

problemas. Muitos desses inimigos e a vida se torna perigosa.

havia tocado – levou

a notícia até Gerião.

César descobriu um outro jeito de combater, tirando de seus inimigos. Desafiado para uma

gos o espírito de combate por meio de estratégica e dissimulada generosidade. Assim desarmado, o inimigo vira aliado, o que é negativo passa a ser para o flanco de Gerião

e lhe atirou pela lateral

positivo. Mais tarde, se necessário, quando a guarda do ex-inimigo baixar, uma única flecha

você pode se vingar, como César fez com os piratas. Comporte-se com que atravessou os três

mais delicadeza, entretanto, e seu inimigo se torna seu mais fiel seguidor.

corpos... Hera

apressou-se a ir ajudar

assim foi com Publius Clodius que, depois de desgraçar o lar de César, Gerião, Hércules a feriu

passou a ser o dedicado agente do trabalho sujo do general.

com uma única

estratégia 18

269



flecha no seio esquerdo,

Quando eclodiu a guerra civil, César compreendeu que esse era um e ela fugiu. Assim ele

fenômeno político tanto quanto militar – na verdade, o mais importante conquistou o gado, sem

era o apoio do senado e dos romanos. seus atos de misericórdia faziam pedir nem pagar.

the greek Myths, Vol.

parte de uma campanha calculada para desarmar seus inimigos e isolar 2, robert graves,

Pompeu. em essência, o que César fazia ali era ocupar o flanco de seus 1955

inimigos. em vez de atacá-los de frente e envolvê-los diretamente na batalha, ele ficava do lado deles, apoiava suas causas, dava-lhes presentes, encantava-os com palavras e favores. Com César aparentemente do lado deles, tanto política como psicologicamente, eles não tinham uma frente para combater, nada a que se opor. em contato com César, toda a hos-Sua gentileza forçará mais do que sua força

tilidade com relação a ele desaparecia. este modo de travar guerra lhe nos fará gentis.

permitiu derrotar Pompeu, militarmente superior.

coMo gostais,

a vida é cheia de hostilidades – algumas são óbvias, algumas são es-
William

shakespeare,

pertas e dissimuladas. O conflito é inevitável; você nunca terá paz total.

1564-1616

em vez de imaginar que pode evitar esses choques de vontades, aceite-as e
saiba que o modo como você lida com elas vai decidir seu sucesso na vida.
De que adianta vencer pequenas batalhas, conseguir intimidar as pessoas,
se no longo prazo você cria inimigos silenciosos que o sabotarão Quando,
estudando mais tarde? Você deve controlar o impulso de combater seus
adversários uma longa série de

diretamente a qualquer custo. em vez disso, ocupe seus flancos. Desarme-
campanhas militares

percebi pela primeira

os e faça deles seus aliados; você pode decidir depois se vai mantê-los a vez
a superioridade da

seu lado ou se vingar. tirar das pessoas o espírito de combate com atos
abordagem indireta

estratégicos de bondade, generosidade e charme vai limpar seu caminho,
sobre a direta, estava

ajudando você a economizar energia para as lutas que não pode evitar.

procurando apenas uma

luz que me esclarecesse

encontre o flanco deles – o suporte pelo qual as pessoas anseiam, a bon-o
que é estratégia.

dade à qual elas reagirão, o favor que as desarmará. No mundo político
Pensando melhor,

em que vivemos, o flanco é o caminho do poder.

entretanto, comecei a

ver que a abordagem

indireta tinha uma

Vejamos se com moderação podemos conquistar todos os corações e garantir uma aplicação bem mais

vitória duradoura, visto que com a crueldade outros não conseguiram escapar ampla – que era uma

do ódio e sustentar a vitória por algum tempo... Esta é uma nova maneira de lei vital em todas as

esferas: uma verdade

conquistar, de reforçar sua posição pela bondade e generosidade.

filosófica. Sua realização

– Júlio César (100-44 a.C.)

era considerada o

segredo do sucesso na

prática ao se lidar com

qualquer problema em

que predomine o fator

CHaVes Para a gUerra

humano e um conflito de

Os conflitos e as lutas pelos quais passamos hoje em dia são estarrecido-vontades tenda a surgir

de uma preocupação

res – muito maiores do que aqueles enfrentados por nossos ancestrais. Na subjacente relativa a

guerra, os caminhos por onde exércitos passaram são marcados com setas todos os interesses. Em

em mapas. se fôssemos mapear as batalhas de nossos próprios cotidianos, todos esses casos, o

ataque direto de novas

teríamos de desenhar milhares dessas setas, um constante tráfego de ideias provoca uma

vimentos e manobras, sem falar das setas que na verdade nos atingem, teimosa resistência,

das pessoas tentando nos convencer de uma coisa ou outra, nos mover intensificando assim a

em uma determinada direção, nos curvar a suas vontades, seus produtos, dificuldade de produzir

uma mudança de

suas causas.

270

estratégia 18



Porque são tantas as pessoas que estão constantemente mudando de perspectiva. A conversão

lugar em busca de poder, nosso mundo social fica coberto de agressões é conseguida com mais

rapidez e facilidade pela

mal disfarçadas. Nesta situação, ser direto requer tempo e paciência; na infiltração insuspeitada

corrida diária para mover e influenciar pessoas, a abordagem sutil é difícil de uma ideia diferente

demais e demorada, portanto as pessoas tendem a tomar o caminho direto por um argumento

que vire o flanco de

to para o que querem. Para nos convencer da correção de suas ideias, elas oposição instintiva.

usam argumentos e retórica, ficando cada vez mais sonoras e emotivas.

A abordagem indireta

elas intimidam com palavras, ações e ordens. Mesmo aqueles jogadores é tão fundamental na

mais passivos que usam as ferramentas da manipulação e da culpa são esfera política como na

do sexo. No comércio,

bastante diretos, nem um pouco sutis, nos caminhos que escolhem; tesa sugestão de que

temunhe algumas de suas manobras e elas são bastante fáceis de decifrar.

existe a possibilidade

O resultado de tudo isto é duplo: todos nós ficamos mais defensivos, de barganha é muito

mais importante do que

mais resistentes a mudanças. Para manter uma certa paz e estabilidade qualquer apelo indireto

em nossas vidas, construímos as muralhas de nossos castelos cada vez mais para uma compra.

altas e grossas. ainda assim, é impossível evitar a crescente brutalidade E, em qualquer esfera, é

proverbial que a maneira

direta da vida diária. todas aquelas setas nos atingindo nos contaminam mais garantida de se

com sua energia; não podemos fazer outra coisa senão tentar retribuir o conseguir a aceitação

que recebemos. reagindo a manobras diretas, nos vemos arrastados para de uma nova ideia

é enfraquecendo a

discussões e batalhas cabeça contra cabeça. é preciso esforço para sair resistência antes de

deste círculo vicioso e pensar em uma nova abordagem.

tentar vencê-la; e se

Você deve se perguntar: de que adianta ser direto e frontal se isso só obtém um efeito melhor

quando se afasta o

aumenta a resistência das pessoas, e as faz mais seguras de suas próprias adversário de suas

ideias? atitudes diretas e honestas podem lhe dar uma sensação de alí-defesas.

vio, mas também instigam antagonismo. Como táticas não funcionam.

strategy, B. H. Liddel

Hart, 1954

Na guerra em si – a guerra sangrenta, não as guerras interpessoais do dia a dia – batalhas frontais já são raras. Oficiais militares já perceberam que o ataque direto aumenta a resistência, enquanto que o indireto a reduz.

Quem conquista o verdadeiro poder no difícil mundo moderno são aqueles que aprenderam a ser indiretos. e eles sabem o que vale aproxi-Seis na quinta posição

mar-se por um ângulo, disfarçar suas intenções, baixar a resistência do significa:

inimigo, acertar no flanco exposto, frágil, em vez de bater de cabeça. em A presa de um javali

castrado. Boa sorte.

vez de tentar intimidar as pessoas, eles o convencem a virar na direção Aqui consegue-se conter

que desejam. isto exige esforço, mas rende dividendos no longo prazo um avanço impetuoso

com menos conflitos e melhores resultados.

indiretamente. A presa

do javali é, por si só,

O segredo para qualquer manobra pelo flanco é prosseguir em eta-perigosa mas alterando-

pas. seu movimento inicial não pode revelar suas intenções ou a verda-se a natureza do javali

deira linha de ataque. Faça da manoeuvre sur les derrières de Napoleão seu a presa deixa de ser uma

ameaça. Assim também

modelo. Primeiro ataque diretamente, como ele fez com os austríacos em no que diz respeito aos

Caldiero, para prender a atenção deles na frente de batalha. Deixe que homens, a força selvagem

venham até você mano a mano. Um ataque pela lateral agora será inespensão deve ser combatida

diretamente.

rado e difícil de combater.

I chIng, China, C.

em uma recepção no palácio em Paris, em 1856, todos os olhos se século Viii a.C.

voltaram para uma recém-chegada ao cenário: uma aristocrata italiana de 18 anos chamada condessa Castiglione. era extraordinariamente bela e mais: portava-se como uma estátua grega viva. O imperador Napoleão ii, estratégia 18

271



Depois desta reunião,

notório mulherengo, não pôde deixar de notar e ficar fascinado, mas por uma história sobre os

enquanto foi só isso – ele preferia mulheres de sangue mais quente. Mas métodos de Mao circulou

entre os seguidores

ao vê-la de novo nos meses seguintes, mais intrigado ficava a despeito de que ainda restavam

si mesmo.

em Shangai. Mao

*em eventos na corte, Napoleão e a condessa trocavam olhares e oca-
chamou Liu [Shaoqi]*

*sionais observações. ela sempre saía antes que os dois pudessem conver-e
Zhou [Enlai]. Ele*

queria lhes fazer uma

*sar. Usava vestidos estonteantes e, muito depois de terminada a festa, sua
pergunta: “Como vocês*

imagem não lhe saía da cabeça.

fariam um gato comer

*O que deixava o imperador enlouquecido era que, pelo visto, ele não
pimenta?” Liu falou*

primeiro. “É fácil”,

*a excitava – ela parecia apenas modestamente interessada nele. Napoleão
disse o homem número-ii começou a cortejá-la com assiduidade e, depois
de semanas de assédio, dois. “Você arruma*

*ela acabou sucumbindo. No entanto, mesmo agora que já era sua aman-
alguém para segurar*

o gato, enfia pimenta

*te, ele ainda sentia sua frieza, ainda precisava persegui-la, nunca tinha na
boca dele e empurra*

*certeza dos sentimentos dela. Nas festas, também, ela atraía a atenção com
um pauzinho.”*

*dos homens como um ímã, deixando-o furioso de ciúmes. O caso foi em
Mao levantou as mãos*

horrorizado com esta

frente, mas não demorou muito e o imperador naturalmente se cansou
solução made-in -

da condessa e mudou de mulher. Mesmo assim, enquanto durou, ele não
Moscou. “Jamais use

conseguia pensar em mais ninguém.

a força... Tudo deve

ser voluntário.” Zhou

Na época, estava em Paris Vitorio emanuel, rei do Piemonte, lar da estava
escutando.

condessa. a itália era dividida em pequenos estados como este na época,
Mao perguntou o que

mas com o apoio da França em breve ela se tornaria uma nação unificada,
o primeiro-ministro

faria com o gato. “Eu

e Vitorio emanuel alimentava o secreto desejo de ser seu primeiro rei.

o deixaria morrendo

em suas conversas com Napoleão, a condessa de vez em quando comen-de
fome”, respondeu o

tava a respeito do rei de Piemonte, elogiando seu caráter e descrevendo
homem que havia com

seu amor pela França e sua força como líder. O imperador só podia con-
frequência caminhado

na corda bamba das

cordar: Vitorio emanuel seria o rei perfeito para a itália. Não demorou
oportunidades. “Depois

muito e Napoleão estava falando sobre isso com seus conselheiros, depois
eu embrulharia a

promovendo Vitorio ativamente para o trono como se a ideia fosse dele

pimenta em uma fatia

de carne. Se o gato

– e acabou fazendo com que isso acontecesse. ele não sabia de nada: seu estivesse com muita fome

caso com a condessa fora uma armação de Vitorio emanuel e seu esperto engoliria tudo de uma só

conselheiro, o conde de Cavour. eles a haviam plantado em Paris para vez.” Mao também não

concordou com Zhou,

seduzir Napoleão e, aos poucos, insinuar a ideia de promoverem Vitorio como não havia aceitado

emanuel.

a sugestão de Liu. “Não

a sedução de Napoleão pela condessa fora planejada como uma pri-se devem usar trapaças

também – jamais

morosa campanha militar, até as roupas que ela ia usar, suas palavras, os engane as pessoas.” O

olhares. seu jeito discreto de atraí-lo foi um clássico ataque pelo flanco, que, então, o presidente

uma sedutora manoeuvre sur les derrières. a beleza fria e os modos fascinam-faria? “Fácil, ele disse –

concordando pelo menos

tes da condessa fizeram o imperador avançar tanto a ponto de se conven- nisso com Liu. “Você

cer de ser ele o agressor. Prendendo sua atenção na frente de batalha, a esfrega bem a pimenta no

condessa trabalhou pela lateral, sutilmente evocando a ideia de coroar traseiro do gato. Quando

arder, o gato lambe para

Vitorio emanuel. se tivesse perseguido Napoleão diretamente ou sugerir-limpar – e fica feliz por

do a coroação do rei falando demais, não só teria fracassado como teria lhe permitirem fazer

empurrado o imperador na direção oposta. atraído frontalmente por sua isso.”

fraqueza por mulheres bonitas, ele ficou vulnerável à gentil persuasão Mao: a Biography,

ross terrill, 1999

pelo flanco.

272

estratégia 18



Manobras como esta devem ser o modelo para suas tentativas de per-Verdade interior. Porcos

suasão. Jamais revele suas intenções ou objetivos; pelo contrário, use o e peixes.

Boa sorte.

charme, a conversa agradável, o humor, elogios – o que funcionar – para Incentiva a pessoa a

prender a atenção das pessoas na frente de combate. Com o foco em atravessar o grande

outro lugar, o flanco fica exposto, e agora quando você insinuar alguma oceano. A perseverança

aumenta. Porcos e peixes

coisa ou sugerir mudanças sutis de direção, os portões estarão abertos e as são os menos inteligentes

paredes derrubadas. elas estão desarmadas e fáceis de manobrar.

de todos os animais e,

*Pense no ego e na vaidade das pessoas como uma espécie de frente
portanto, os mais difíceis*

de influenciar. A força

*de combate. Quando elas o atacam e você não sabe por quê, em geral é da
verdade interior deve*

*porque você sem perceber ameaçou seu ego, sua noção de importância
crescer muito antes que*

*no mundo. sempre que possível, você deve trabalhar para fazer as pessoas
sua influência possa*

se estender a essas

*se sentirem seguras a respeito de si mesmas. De novo, use o que funcio-
criaturas. Ao lidar com*

*nar: elogios sutis, um presente, uma promoção inesperada, uma proposta
pessoas tão intratáveis*

*de aliança, uma apresentação de vocês dois como iguais, um espelhamen-
e difíceis de influenciar*

como um porco ou um

*to das ideias e valores delas. todas estas coisas farão com que se sintam
an-peixe, todo o segredo do*

*coradas na posição frontal que ocupam com relação ao mundo, baixando
sucesso depende de se*

encontrar a abordagem

*suas defesas e fazendo com que gostem de você. seguras e confortáveis,
elas correta. É preciso*

*agora estão prontas para uma manobra pelo flanco. isto é particularmente
primeiro livrar-se de*

devastador com um alvo cujo ego seja delicado.

todos os preconceitos e,

por assim dizer, deixar

Um jeito comum de usar a manobra pelo flanco na guerra é fazer a psique do outro

*seus inimigos se exporem em uma saliência frágil. isto significa manobrá-
agir sobre a pessoa*

*los para não saírem do lugar ou atraí-los para avançarem de tal modo que
sem restrições. Então*

a pessoa fará contato

*sua frente fique estreita e seus flancos longos – um delicioso alvo para um
com ele, compreenderá e*

ataque lateral.

ganhará poder sobre ele.

*em 1519, Hernán Cortés desembarcou com um pequeno exército no E
quando uma porta*

for assim aberta, a força

*leste do México, pretendendo realizar seu sonho de conquistar o império da
personalidade da*

*asteca. Mas antes ele precisava conquistar seus próprios homens, em par-
pessoa o influenciará.*

*ricular um reduzido mas veemente grupo de defensores de Diego Veláz-Se
desse modo a pessoa*

não encontrar nenhum

*quez, governador de Cuba, que havia enviado Cortés em uma missão que
obstáculo insuperável,*

*não passava de reconhecimento e que ambicionava ele mesmo conquistar
ela pode empreender até*

*o México. Os partidários de Velázquez causavam problemas para Cortés a
a coisa mais arriscada,*

tal como a travessia de

cada passo, constantemente conspirando contra ele. Um pomo de discórdia
um grande mar, e ter

dia era o ouro, que os espanhóis estavam recolhendo para entregar ao rei
sucesso.

da Espanha. Cortés vinha deixando seus soldados barganharem em troca I-
ching, China, C.

século VIII a.C

de ouro, mas depois usava esse ouro para comprar comida. esta prática,
argumentavam os homens de Velázquez, tinha de acabar.

Parecendo ceder, Cortés sugeriu aos homens de Velázquez que indicassem
um tesoureiro. eles logo citaram um dos seus e, ajudado por eles, este
homem começou a recolher o ouro de todo o mundo. a polí-

tica, naturalmente, provou ser extremamente impopular com os soldados,
que estavam enfrentando enormes perigos com pouco lucro. eles se
queixavam amargamente – mas Cortés apenas apontava para os homens
que tinham insistido nesta política em nome do governador de Cuba.

ele pessoalmente, é claro, nunca fora a favor disso. em breve os homens
estratégia 18

273



O Livro das mutações

de Velázquez eram odiados por todos, e Cortés, atendendo a urgentes (I
Ching) é com

pedidos dos outros soldados, muito satisfeito anulou a política. a partir
frequência considerado a

apoteose da adaptação,

de então, os conspiradores não conseguiam nada com os homens. eles da
flexibilidade,

ficaram expostos e desprezados.

oriental. Neste livro o

*Cortés usou esta estratégia com frequência para lidar com dissiden-tema
recorrente é o de*

*tes e criadores de caso. De início ele parecia concordar com as ideias deles,
se observar a vida e se*

misturar em seu fluxo

*até os encorajava a ir mais adiante. em essência, ele fazia seus inimigos se
a fim de sobreviver e*

*exporem em uma saliência frágil, onde suas ideias egoístas e pouco popula-
se desenvolver. Com*

res podiam se revelar. agora ele tinha um alvo para atingir.

feito, o tema desta

obra é que tudo que

*Quando as pessoas apresentam suas ideias e argumentos, com
frequênxiste pode ser fonte de*

*cia se censuram, tentando parecer mais conciliadoras e flexíveis do que
conflitos, de perigos*

*na verdade é o caso. se vocês as atacar diretamente pela frente, acaba não
e, basicamente, de*

violência se contraposto

*indo muito longe, porque não há muito o que mirar ali. em vez disso, tende
um ângulo errado*

*te fazê-las ir mais adiante com suas ideias, dando-lhes um alvo maior.
Faça ou do modo errado –*

*isso sem tomar partido, parecendo concordar com tudo e atraindo-as para
isto é, se confrontado*

diretamente no auge

*se moverem precipitadamente para frente. (Você também pode deixá-las de
sua força, visto que*

*emotivas, incentivando-as, fazendo-as dizer mais do que gostariam.) elas
esta abordagem torna o*

vão se expor em um ponto fraco, apresentando um argumento indefen-
confronto potencialmente

devastador. Como prova

sável ou posição que as fará parecer ridículas. O segredo é nunca atacar
do que digo, pode-se

cedo demais. Dar tempo para os adversários se enforcarem.

lidar com qualquer e

em um mundo político, as pessoas dependem de suas posições so-toda
ocorrência de um

ângulo correto e da

ciais. elas precisam do apoio do maior número de fontes possível. essa
maneira adequada – isto

sustentação, a base do poder da maioria das pessoas, apresenta um rico é,
em sua fonte, antes

flanco para expor e atacar. Franklin roosevelt sabia que o flanco vulnerá-
que possa desenvolver a

vel de um político era o eleitorado, as pessoas que poderiam ou não votar
plena potência, ou pelas

laterais (os “flancos de

nele em sua próxima disputa presidencial. roosevelt podia conseguir de um
tigre” vulneráveis).

um político que sancionasse uma lei ou apoiasse uma indicação, não im-
segredos dos saMURais,

portava o que ele realmente pensasse sobre o assunto, ameaçando-o com
Oscar ratti e adele

Westbrook, 1973

uma manobra que prejudicasse a popularidade do homem diante de seus
eleitores. Um ataque pelo flanco ao status social e à reputação de alguém
vai fazer com que essa pessoa se vire para enfrentar a ameaça, dando a
você amplo espaço para manobrar o adversário em outras direções.

Quanto mais sutis e indiretas suas manobras na vida, melhor. em 1801, Napoleão de repente ofereceu à russia a chance de se tornar a protetora da ilha de Malta, então sob controle francês. Com isso os russos teriam uma base importante no Mediterrâneo. a oferta parecia generosa, mas Napoleão sabia que os ingleses em breve assumiriam o controle da ilha, pois eles a ambicionavam e estavam com as forças prontas para atacá-

la, e a marinha francesa era fraca demais para protegê-la. ingleses e russos eram aliados, mas a aliança deles estaria correndo risco em uma disputa por Malta. essa discórdia era o objetivo de Napoleão desde o início.

a evolução, por excelência, da estratégia é no sentido de cada vez mais falta de direção. O adversário que não pode ver para onde você vai está em séria desvantagem. Quanto mais ângulos você usar – como uma bola branca na mesa de bilhar ricocheteando de vários lados – mais difícil

estratégia 18



será para seus adversários se defenderem. sempre que possível, calcule seus movimentos para produzir este efeito de ricochete. é o disfarce perfeito para sua agressão.

Imagem: a Lagosta. a criatura parece intimidante e impenetrável, com suas presas afiadas, sua

casca dura protetora, sua poderosa cauda

afastando-a do perigo. Lide com ela diretamente e você pagará o preço. Mas vire-a

ao contrário com uma vareta para

revelar seu lado inferior macio

e a criatura se torna

impotente.

Autoridade: é virando o inimigo, atacando seu flanco, que se vencem as batalhas. – Napoleão Bonaparte (1769-1821) iNVersO

Na política, ocupar o flanco ao assumir uma posição semelhante à do outro lado, cooptar suas ideias para seus próprios propósitos, é uma manobra poderosa que o presidente Clinton usava com grande eficácia em

suas triangulações com os republicanos. isto não dá ao adversário nada para atacar, nenhum espaço para manobra. Mas permanecer muito tempo no flanco do adversário pode ter seu preço: o público – o verdadeiro flanco frágil de qualquer político – perde a noção do que o triangulador pretende, o que o distingue e a seu partido do adversário. Com o tempo isto pode ser perigoso; a polaridade (ver capítulo 1) – criando a aparência de diferenças nítidas – é mais eficaz no longo prazo. Cuidado para não expor o flanco do adversário à custa de expor o seu.

estratégia 18

275



CerQUe O iNiMigO

a estratégia

Da aNiQUiLaÇ ÃO

As pessoas usarão qualquer tipo de brecha em suas defesas para atacar você. Então não as ofereça. O segredo é cercar seus adversários – criar implacável pressão sobre eles de todos os lados, dominar sua atenção e fechar o acesso ao mundo exterior. Ataque de forma imprevisível para criar uma sensação diáfana de vulnerabilidade. Finalmente, ao sentir que estão ficando indecisos, esmague sua força de vontade apertando o laço. O melhor envolvimento é o psicológico – você cercou suas mentes.



Os CHiFres Da Besta

Diz a lenda que Shaka

*em dezembro de 1878, os britânicos declararam guerra aos zulus, a tri-
alterou a natureza dos*

combates na região para

bo guerreira da atual África do sul. O pretexto bastante trivial eram os sempre ao inventar uma

problemas entre a Zululândia e o estado britânico de Natal; o verdadeiro lança pesada de lâmina

objetivo era destruir o exército zulu, a última força nativa remanescente larga projetada para

ameaçando os interesses britânicos na área, e absorver os territórios zulus suportar as tensões do

combate direto. Talvez

em uma confederação de estados governada pelos ingleses. O comandante: sem dúvida,

te inglês, o tenente-coronel Chelmsford, traçou um plano para invadir a tanto as fontes zulus

Zululândia com três colunas, a central apontando para a capital de Uluncomo os relatos de

viajantes e oficiais

di, o coração do reino.

brancos no século XIX

Muitos ingleses em Natal ficaram entusiasmados com a perspectiva lhe dão o crédito por esta

CerQue O iNiMigO

de guerra e com os benefícios em potencial de se apoderarem da Zufaçanha. Suas inovações

lulândia, mas ninguém estava mais excitado do que o coronel anthony militares causaram um

impacto no folclore zulu,

William Durnford, de 48 anos. William Durnford havia pulado de um a estratégia

pelo menos, pois Shaka

posto avançado solitário do império Britânico para outro, acabando por certamente desenvolveu

fim em Natal. em todos os seus anos de serviço militar, Durnford não vira técnicas de combate sem

Da aNiQUiLaÇ ÃO

precedentes, e existem

*ação nem uma só vez. Queria muito provar seu valor e mérito como solda-
inúmeras histórias que*

*do, mas estava chegando a uma idade em que esses sonhos de rapaz não
falam de sua bravura*

*podiam mais se realizar. agora, de repente, a guerra iminente colocava
como guerreiro: ele, na*

em seu caminho uma oportunidade.

verdade, talvez tenha

sido um dos grandes

*ansioso para impressionar, Durnford se ofereceu para organizar gênios
militares de*

*As pessoas usarão qualquer tipo de brecha em suas defesas uma força de
elite formada por soldados nativos de Natal para combater sua época. Em
vez*

das táticas de esgrima

*para atacar você. Então não as ofereça. O segredo é cer-ao lado dos
ingleses. sua proposta foi aceita, mas quando os britânicos imprecisas
usando*

*invadiram a Zululândia, no início de janeiro de 1879, ele se viu eliminado
car seus adversários – criar implacável pressão sobre eles lanças leves,
Shaka*

*da ação principal. Lorde Chelmsford não confiava nele, achando que sua
treinava seus guerreiros*

de todos os lados, dominar sua atenção e fechar o acesso fome de glória o tornava impetuoso; também, para alguém sem experi-para avançarem

ao mundo exterior. Ataque de forma imprevisível para ência em batalhas, ele estava velho. Portanto, Durnford e sua companhia rapidamente em

formação fechada e

criar uma sensação diáfana de vulnerabilidade. Finalmen-ficaram estacionados em rorke's Drift, na região oeste da Zululândia, lutarem mão a mão,

para ajudar a monitorar as áreas de fronteira com Natal. Obediente mas golpeando o inimigo

te, ao sentir que estão ficando indecisos, esmague sua força amargurado, Durnford seguiu as ordens.

com escudos de guerra

de vontade apertando o laço. O melhor envolvimento é o Nos primeiros dias depois da invasão, os britânicos não conseguiam maiores, depois

espetando-o com a

psicológico – você cercou suas mentes.

localizar o principal exército dos zulus, só uns respingos de homens aqui nova lança quando ele

e ali. estavam cada vez mais frustrados. No dia 21 de janeiro, Chelmsford perdia o equilíbrio. A

pegou metade da coluna central que estava acampada aos pés de uma julgar pelos resultados,

a habilidade de Shaka

montanha chamada isandlwana e a liderou para o leste em busca dos para conquistar deve ter

zulus. Quando encontrasse o inimigo, ele avançaria com o resto de seu sido extraordinária. Em

exército – mas os ariscos zulus poderiam atacar o campo enquanto ele

1824, os zulus haviam

estava longe, e os homens em rorke's Drift eram suas reservas mais pró-
eclipsado todos os seus

rivals e estendido sua

ximas. Precisando reforçar isandlwana, ele mandou avisar Durnford para
influência por uma área

levar sua companhia para lá. Como coronel, Durnford agora podia ser o
muitas vezes maior do

oficial mais graduado no campo, mas Chelmsford não podia se preocupar
que a sua terra original.

the anatomy of the

com as qualidades de liderança de Durnford – a batalha iminente era só
ZULU army, and

o que ele tinha na cabeça.

Knight, 1995

De manhã cedo, no dia 22 de janeiro, Durnford recebeu a notícia pela qual
vinha esperando a vida inteira. Mal conseguindo conter sua excitação, ele
liderou seus quatrocentos homens para o leste até isandlwana-estratégia 19

277



A cuidadosa utilização

na, chegando ao campo por volta das dez horas da manhã. inspecionan-da
cobertura pelos

do o terreno, ele compreendeu por que Chelmsford havia colocado seu
zulus ao avançarem foi

observada diversas vezes

principal acampamento ali: a leste e ao sul ficavam quilômetros de cam-
pelos britânicos. Outro

pos ondulantes – os zulus aproximando-se daquela direção seriam vistos sobrevivente anônimo

com bastante antecedência. ao norte ficava isandlwana, e mais além as de Isandlwana notou

planícies de Nqutu. este lado era um pouco menos seguro, mas sentinelas que, ao coroarem o topo

do Nyoni e poderem ser

estavam colocadas em pontos-chaves nas planícies e passagens na monta-vistos do acampamento,

nha; ataques vindos daquela direção seriam quase certamente detectados os zulus “pareciam

a tempo.

quase brotar da terra.

Das pedras e moitas lá

Mal havia chegado e Durnford recebeu a notícia de que uma força nas alturas surgia uma

zulu aparentemente grande tinha sido vista nas planícies de Nqutu dirimultidão de homens:

gindo-se para o leste, talvez com a intenção de atacar a metade da coluna alguns com rifles,

outros com escudos e

central de Chelmsford pela retaguarda. Chelmsford havia deixado orassegais.” O tenente

dens explícitas para manter unidos os 1.800 homens em isandlwana. em Eduardo Hutton do

caso de ataque, eles tinham suficiente poder de fogo para derrotar todo sexagésimo deixou uma

descrição bem mais

o exército zulu, desde que permanecessem concentrados e mantivessem completa da formação

suas linhas em ordem. Mas para Durnford era mais importante encon-do exército zulu para o

trar a principal força zulu. Os soldados britânicos estavam começando a ataque a Gingindlovu:

“As escuras massas

ficar impacientes, sem saber onde estava este vaporoso inimigo. Os zulus de homens, em ordem

não tinham cavalaria e muitos lutavam com lanças; uma vez descoberto aberta e sob admirável

o lugar onde se escondiam, o resto seria fácil – o armamento e a disciplina, seguiam-se

em rápida sucessão,

plina superiores dos soldados britânicos prevaleceriam. Durnford achou correndo em um passo

que Chelmsford era cauteloso demais. Como oficial sênior no campo, firme pelo capim alto.

ele resolveu desobedecer às ordens e liderar seus quatrocentos homens Tendo se movido em

círculo de modo a ficar

para noroeste, paralelo às planícies de Nqutu, para ver o que os zulus exatamente em nossa

pretendiam.

frente, a porção maior

Conforme Durnford deixava o acampamento, uma sentinela nas pla-dos zulus se partiu em

três linhas, em nós ou

nícies de Nqutu, viu alguns zulus pastoreando gado a uns 6 quilômetros grupos de cinco a dez

de distância. Perseguiu-os a cavalo, mas os zulus desapareceram no ar.

homens, e avançou em

Cavalgando até o ponto onde haviam sumido, ele parou o cavalo bem na nossa direção... [Eles]

hora: lá embaixo havia uma ampla e profunda ravina, até onde sua vista continuaram a avançar,

ainda correndo, até

alcançava, e em ambas as direções estavam os guerreiros zulus totalmente estarem a cerca de 700

*paramentados para a guerra, com uma sinistra intensidade no olhar. Pá-
metros de nós, quando*

*reciam ter estado meditando sobre a iminente batalha. Por um segundo o
começaram a abrir fogo.*

Apesar da excitação do

*cavaleiro ficou espantado demais para se mover, mas, quando centenas de
momento não pudemos*

*lanças apontaram de repente para ele, deu meia-volta e fugiu galopando.
deixar de admirar a*

Os zulus rapidamente se ergueram e começaram a escalar a ravina.

maneira perfeita como

estes zulus atiravam.

*Logo, as outras sentinelas nas planícies tiveram a mesma visão: uma Um
nó de cinco ou seis*

*ampla linha de zulus enchendo o horizonte, uns 20 mil homens no total.
se levantava e disparava*

*Mesmo de longe, era evidente que se moviam em formação, cada extre-
através da longa relva,*

esquivando-se de lado

midade da linha avançando no formato de um chifre. Os sentinelas foram

a lado com as cabeças

logo avisar o acampamento de que os zulus estavam chegando. Quando abaixadas, rifles e

Durnford recebeu a notícia, olhou para a crista da montanha lá em cima escudos mantidos baixos

e fora de visão. Eles

*e viu uma linha de zulus escorregando pela encosta. ele rapidamente 278
estratégia 19*



*formou seus próprios homens em linhas para combatê-los enquanto re-
então mergulhavam no*

cuava para o acampamento. Os zulus manobravam com incrível precisão.

capim alto e nada além

de baforadas de fumaça

*O que Durnford não podia ver era que os homens na ponta esquerda do
encrespada mostrava*

*chifre estavam se movendo pela vegetação alta em direção à retaguarda
onde eles estavam. Em*

do acampamento, para se unir à outra ponta e fechar o cerco.

seguida eles avançavam

de novo...”

*Os zulus diante de Durnford e seus homens pareciam brotar da terra, A
velocidade deste*

*emergindo de trás das pedras ou da relva cada vez mais numerosos. Um
avanço final era*

*nó formado por cinco ou seis deles atacava de repente, atirando lanças ou
aterrorizante. Quando*

disparando rifles, depois desaparecendo de novo na vegetação. sempre os

britânicos deram

ordem de cessar fogo

que os britânicos paravam para recarregar, os zulus avançavam mais para e se renderam em

perto, ocasionalmente um alcançava as linhas de Durnford e estripava um Isandlwana, os zulus

soldado britânico com sua poderosa lança zulu, que fazia um insuportável estavam a cerca de 2

ou 3 metros da posição

som de ventosa ao entrar e sair.

dos ingleses. O tenente

Durnford conseguiu levar seus homens de volta para o acampamen-Curling da artilharia

to. Os britânicos estavam cercados, mas cerraram fileiras e dispararam, notou que, no tempo

que seus experientes

matando inúmeros zulus e mantendo-os afastados. Foi como uma prá-

homens levaram para

tica de tiro ao alvo: conforme Durnford havia previsto, seu armamento engatar suas armas, os

superior estava fazendo a diferença. ele olhou em volta, o combate es-zulus tinham chegado

tão rapidamente que

tava empatando e seus soldados reagiam com relativa confiança. Quase um atirador levou uma

imperceptivelmente, entretanto, Durnford notou uma leve redução em estocada enquanto

sua fuzilaria. Os soldados estavam ficando sem munição e, no tempo que montava o eixo de seu

canhão. Um veterano

levaria para eles abrirem um novo caixote e recarregarem as armas, os zulu da batalha, uMhoti

zulus apertariam o cerco e uma onda de medo se agitaria entre os ho-dos uKhandempemvu,

mens pois, aqui e ali, um soldado nas linhas de frente ia ser empalado. Os achou o ataque final tão

rápido que “como uma

zulus lutavam com uma intensidade que os britânicos jamais tinham visto; chama, toda a força zulu

avançando como se as balas não pudessem lhes causar nenhum dano, eles ficou de pé e disparou na

pareciam estar em transe.

direção deles”.

De repente, percebendo o momento crucial na batalha, os zulus co-the anatoMy of

the ZULU arMy, ian

meçaram a matraquear com as lanças nos escudos e a emitir seu grito de Knight, 1995

guerra: “Usuthu! ” era uma barulhada apavorante. Na extremidade norte do acampamento, um grupo de soldados britânicos cedeu – só uns poucos, em pânico diante da visão e do som dos zulus, agora apenas a alguns metros de distância, mas os zulus entraram aos borbotões pela brecha.

Como esperando a deixa, aqueles no círculo entre os dois chifres fizeram chover lanças sobre os britânicos, matando muitos e causando uma grande confusão em suas linhas. Vindo sabe-se lá de onde, uma força reserva avançou correndo, abrindo-se em leque em torno do círculo e dobrando seu poder esmagador. Durnford tentou manter a ordem, mas já era tarde: em questão de segundos, pânico. agora era cada um por si.

Durnford correu para uma brecha no cerco e tentou mantê-la aberta para que o resto de seus homens pudesse recuar para rorke’s Drift. Minutos depois ele foi empalado por uma lança zulu. em breve a batalha em isandlwana terminava. Umas poucas centenas conseguiram escapar pela

brecha que Durnford morreu protegendo; o restante, 1.400 homens, morreu.

estratégia 19

279



Assim que clareou,

Depois de uma tão devastadora derrota, as forças britânicas retira-Aníbal mandou na

ram-se rapidamente de Zululândia. Por enquanto, a guerra havia mesmo frente os baiares e

acabado, mas não como os britânicos esperavam.

a outra infantaria

ligeira. Em seguida

atravessou ele mesmo

interpretação

o rio e conforme as

Meses depois da derrota em isandlwana, os britânicos armaram uma divisões iam chegando

ele designava cada

vasão maior e finalmente venceram os zulus. Mas a lição em isandlwana uma para o seu lugar

permanece instrutiva, principalmente considerando-se a incrível discre-na linha. Os cavalos

pância tecnológica.

gauleses e espanhóis

O estilo de combate dos zulus havia sido aperfeiçoado no início do ele colocava perto da

margem na ala esquerda

século XIX pelo rei shaka Zulu que, na década de 1820, transformara o em frente da cavalaria

que antes era uma tribo relativamente insignificante na maior força de romana; a ala direita

combate da região. shaka inventou a lança zulu, pesada e com a lâmi- era designada para os

soldados da cavalaria

na larga, a assegai, que era tão devastadora em batalha. ele impôs uma nública. O centro

rigorosa disciplina, treinando os zulus para avançarem e cercarem seus consistia de uma robusta

inimigos com a precisão de uma máquina. O círculo era extremamente força de infantaria, os

importante na cultura zulu – como um símbolo de sua unidade nacional, gauleses e espanhóis no

meio, os africanos nas

um tema em seu artesanato, e seu padrão dominante na guerra. Os zulus duas extremidades...

não podiam combater por longos períodos, visto que sua cultura exigia Estas nações, mais do

prolongados rituais de purificação depois do derramamento de sangue que qualquer outra,

inspiravam terror pela

em batalha. Durante estes rituais eles ficavam totalmente vulneráveis ao enormidade de sua

ataque – nenhum zulu podia lutar de novo, ou mesmo voltar para a tri- estatura e assustadora

bo, enquanto não estivesse purificado. O custo para manter em campo o aparência; os gauleses

imenso exército zulu também era alto. Uma vez mobilizado, portanto, estavam nus da cintura

para cima, os espanhóis

o exército não só tinha de derrotar seus inimigos em batalha como precisavam assumido sua

sava aniquilar até o último deles, eliminando a possibilidade de um composição vestindo túnicas

tra-ataque durante o período vulnerável de purificação e permitindo uma brancas bordadas em

púrpura, de estonteante

rápida desmobilização. O cerco era o método dos zulus para conseguir brilho. O número total

este tipo total de vitória.

da infantaria no campo

antes de qualquer batalha, os zulus exploravam o terreno para en-

[em Cannae] era de

contrar onde se esconder. Quando se olha para os prados e as planícies 40 mil, e havia 10 mil

soldados de cavalaria.

da África do sul, eles parecem oferecer uma ampla visibilidade, mas com Asdrúbal estava

frequência escondem ravinas e valas impossíveis de detectar de qualquer no comando da ala

distância. Mesmo de perto, capim e pedras proporcionam uma excelente esquerda e Marabal, da

direita; o próprio Aníbal

cobertura. Os zulus moviam-se rapidamente até seus esconderijos, as solas com seu irmão Mago

dos pés duros como couro, de anos correndo sobre a relva. eles enviavam

comandavam o centro.

*grupos de batedores como distração para ocultar os movimentos da força
Era muito conveniente*

principal.

para ambos os exércitos

que o sol brilhasse

*Uma vez tendo saído de seu esconderijo e se dirigindo para a batalha,
obliquamente sobre*

*os zulus formavam o que chamavam de “chifres, peito e lombo”. O peito
eles, fosse por terem se*

*era a parte central da linha, que prendia e imobilizava a força inimiga. en-
posicionado de propósito*

assim ou tivesse

*quanto os chifres dos dois lados a cercavam, movendo-se para as laterais e
acontecido por acaso,*

*a retaguarda. Com frequência a ponta de um chifre ficava escondida por
visto que os romanos*

*trás do capim alto ou de pedras; quando emergia para completar o cerco
estavam de frente para o*

dava ao mesmo tempo um desagradável choque psicológico no inimigo.

norte e os cartagineses,

para o sul.

O lombo era a força reserva que ficava guardada para o golpe de graça.

280

estratégia 19



*estes homens quase sempre ficavam de costas para a batalha, para não se
O vento, chamado pelos*

excitarem demais e avançarem antes da hora.

habitantes de Vulturinus,

era contra os romanos

*anos depois de isandlwana uma comissão culpou Durnford pelo de-e
soprava grandes*

*sastre, mas na realidade a culpa não foi dele. é verdade que os britânicos
nuvens de poeira em*

*se deixaram cercar, mas eles conseguiram formar linhas em uma ordem
seus rostos, tornando*

*decente e revidar com bravura e bem. O que os destruiu foi o que des-
impossível para eles*

ver o que estava em

*truíra todos os adversários dos zulus: o terror criado pela precisão de sua
frente. Quando a*

*seus movimentos, a sensação de estarem sendo cercados em um espaço
batalha [em Cannae]*

*cada vez mais apertado, a visão ocasional de um companheiro soldado
teve início, os auxiliares*

correram para frente, e

*sucumbindo à horrível espada zulu, os gritos de guerra, as lanças que a
batalha começou com*

*choviam no momento de maior fraqueza, o pesadelo de verem uma a
infantaria ligeira.*

*força reserva juntando-se de repente ao círculo. apesar de toda a supe-Em
seguida os gauleses*

*rioridade de seu armamento, os britânicos desabaram sob esta pressão e
espanhóis à esquerda*

combateram a cavalaria

psicológica calculada.

romana à direita; a

Nós, humanos, somos criaturas extremamente espertas: na desgraça
batalha não era em

ou diante de um contratempo, quase sempre encontramos um jeito de nos
nada semelhante a uma

luta de cavalaria, pois

adaptar, de inverter a situação. Procuramos uma brecha e com frequên-
não havia espaço para

cia a encontramos; vivemos de esperança, malícia e vontade. a história da
manobras, o rio de um

guerra está repleta de relatos de ajustes dramáticos e inversões, exceto em
lado e a infantaria de

um lugar: no cerco. seja física ou psicológica, esta é a única verdadeira
outro encurralando-os, forçando-os a

exceção para a possibilidade de inverter as coisas.

combater cara a cara.

Quando executada como deve ser, esta estratégia não dá a seus ad-Cada
lado tentava

versários nenhuma brecha para explorar, nenhuma esperança. eles estão
forçar seu caminho

para adiante, até que

cercados, o círculo está apertando. No espaço abstrato da guerra social
finalmente os cavalos

e política, o cerco pode ser qualquer manobra que dê a seus adversários
estavam de pé em

a sensação de estarem sendo atacados por todos os lados, sendo empur-
uma massa fortemente

rados para um canto e sem esperança de um contra-ataque. sentindo-se
comprimida, e os

cavaleiros agarravam

cercados, a força de vontade deles enfraquece. Como os zulus, mantenha seus adversários e

uma tropa de reserva, o lombo para funcionar com seus chifres – você tentavam arrastá-los de

os atinge com estas forças quando sentir que estão ficando mais fracos.

seus cavalos. Havia se

Deixe que a falta de esperança da situação em que se encontram cerque tornado principalmente

uma luta de infantaria,

suas mentes.

feroz mas breve, e a

cavalaria romana foi

Você deve fazer seu adversário reconhecer a derrota do fundo de seu coração.

repelida e fugiu. Assim

que esta batalha da

– Miyamoto Musashi (1584-1645)

cavalaria terminou, a

infantaria entrou na

guerra e, desde que os

gauleses e os espanhóis

CHaVes Para a gUerra

mantivessem suas

Milhares de anos atrás, nós, humanos, levávamos uma vida nômade, va-fileiras íntegras, ambos

gando por desertos e planícies, caçando e colhendo. Depois, passamos os lados eram iguais

a viver em povoados e a cultivar nossa comida. a mudança nos trouxe em
força e coragem. Por

fim, depois de longos

conforto e controle, mas nosso espírito, em parte, permanece nômade: e
repetidos esforços os

não podemos deixar de associar o espaço para andar de um lado para
romanos cerraram suas

outro com uma sensação de liberdade. Para um gato, espaços apertados,
fileiras, escalonaram a

sua frente de combate

fechados, podem significar conforto, mas para nós eles evocam sufoca-e,
com o simples peso de

ção. ao longo dos séculos, este reflexo tornou-se mais psicológico: o sensua
coluna mais

estratégia 19

281



profunda, atacaram

timento de termos opções em uma determinada situação, um futuro com a
divisão do inimigo

perspectivas, traduz-se em algo como a sensação de espaço aberto. Nossas
que estava estacionada

mentes se alimentam da sensação de que existem possibilidade e espaço em
frente da linha de

Aníbal e era muito fina

estratégico para manobra.

e frágil para resistir à

ao contrário, a sensação de cerco psicológico é profundamente pressão.
Sem parar um

perturbadora para nós, muitas vezes nos fazendo reagir com exagero.

instante, eles perseguiram

o inimigo alquebrado

Quando alguém ou alguma coisa nos cerca – reduzindo nossas opções, e em rápida retirada

assediado-nos de todos os lados – perdemos o controle de nossas emoções e saímos em fuga

ções e cometemos os tipos de erro que tornam a situação ainda mais precipitada. Cortando

desesperadora. Nos grandes cercos militares da história, o maior perigo seu caminho entre a

massa de fugitivos, que

quase sempre é o pânico e a confusão interna. Incapazes de ver o que está não oferecia resistência,

acontecendo do lado de fora do cerco, perdendo o contato com o mundo eles penetraram até os

exterior, os defensores também perdem o controle da realidade. Um anifricanos que estavam

estacionados em ambas

mal que não possa observar o mundo ao redor está condenado. Quando as alas, um pouco mais

tudo que você é capaz de ver são zulus se aproximando, você sucumbe ao para trás dos gauleses e

pânico e à confusão.

espanhóis que haviam

as batalhas do dia a dia ocorrem não em um mapa, mas em uma formado o centro

avançado. Quando os

espécie de espaço abstrato definido pela capacidade da pessoa de mano-

últimos recuaram, toda

brar, agir contra você, limitar seu poder e reduzir seu tempo para reagir.

a frente de combate ficou

Dê a seus adversários lugar neste espaço abstrato ou psicológico e eles o nivelada e, conforme eles

continuavam a ceder

explorarão, não importa o quanto você é poderoso ou suas estratégias, terreno, ela se tornou

brilhantes, portanto, faça com que eles se sintam cercados. reduza as côncava e em forma de

possibilidades de ação deles e feche suas rotas de fuga. assim como os lua crescente, os africanos

habitantes de uma cidade cercada podem aos poucos perder a cabeça, em cada uma das pontas

formando os chifres. À

seus adversários ficarão enlouquecidos com a falta de espaço para manobra que os romanos

brarem contra você.

corriam precipitadamente

Há muitas maneiras de envolver seus adversários, mas talvez a mais entre eles, enfiavam-se pelas duas alas,

simples seja aplicar ao máximo a força ou vantagem que você tem naturalmente que se estenderam e

ralmente em uma estratégia de cerco.

fecharam ao redor

em seu esforço para controlar a caótica indústria de petróleo americana na retaguarda.

cana na década de 1870, John D. Rockefeller – fundador e presidente da Nisto, os romanos que

havam lutado em uma

standard Oil – trabalhou primeiro para ganhar um monopólio das estradas sem propósito,

das de ferro, que na época era o único meio de transporte de petróleo.

deixaram os gauleses

em seguida ele avançou para conquistar o controle dos oleodutos que e os espanhóis, cuja

retaguarda vinham

ligavam as refinarias às estradas de ferro. Produtores de petróleo indestruindo, e começaram

pendentes reagiram unindo-se para financiar um oleoduto próprio que uma nova luta com os

fosse da Pensilvânia até a costa, driblando a necessidade de estradas de africanos. A competição

ferro e a rede de oleodutos de rockefeller. ele tentou comprar as terras era muito unilateral,

pois não só eles estavam

que ficavam no caminho do projeto, a cargo de uma construtora chamada encurralados por todos os

da tidewater, mas seus adversários o cercaram, construindo um oleoduto lados como, exaustos pelo

em ziguezague até o mar.

combate anterior, estavam

enfrentando novos e

rockefeller estava diante de um clássico paradigma na guerra: um vigorosos adversários.

inimigo motivado estava utilizando cada brecha em suas defesas para evi- hIstória de roMa, tito

tar ser controlado por ele, adaptando-se e aprendendo enquanto isso. a

Lívio, 59 a.C – 17 d.C.

solução que ele encontrou foi uma manobra de envolvimento. Primeiro rockefeller construiu seu próprio oleoduto até o mar, maior do que o 282

estratégia 19



da tidewater. em seguida iniciou uma campanha para comprar ações Naquela noite, Ren Fu

daquela empresa, obtendo um interesse minoritário nela e trabalhando estacionou as tropas

[exército Song] ao

pelo lado de dentro para arruinar seu crédito e causar dissensão. ele iniciado do rio Haoshui,

ciou uma guerra de preços, minando o interesse pelo oleoduto tidewater enquanto Zhu Guan e

ter. e comprou as refinarias antes que pudessem se tornar clientes da Wu Ying acampavam

em um tributário do

tidewater. em 1882, seu cerco estava completo: a tidewater foi obrigada rio. Estavam a cerca

a elaborar um acordo que dava a standard Oil ainda mais controle sobre de 5 li de distância.

o embarque de petróleo do que tinha antes desta guerra.

Patrulheiros relataram

O método de rockefeller foi criar uma implacável pressão de todas que as forças de Xia

tinham um número

as direções possíveis. O resultado foi confusão por parte dos produtores inferior e pareciam

de petróleo independentes – eles não sabiam dizer até onde ia o controle

bastante receosas. Com

dele, mas parecia enorme. eles ainda tinham opções no ponto em que se isto Ren Fu perdeu sua

cautela e desdenhou

renderam, mas estavam esgotados e acreditando que lutar era inútil. O

dos homens de Xia.

envolvimento da tidewater se tornou possível pelos imensos recursos à Ele não impediu seus

disposição de rockefeller, mas ele os usou não só de uma forma prática oficiais e soldados de

perseguirem o exército

como psicologicamente, gerando uma impressão de si mesmo como um de Xia e capturar suas

inimigo implacável que não deixaria brechas por onde o inimigo pudesse provisões abandonadas.

se esgueirar. ele venceu não apenas pelo dinheiro que gastou, mas pelo Geng Fu o lembrou de

que os homens de Xia

uso que fez de seus recursos para criar pressão psicológica.

sempre blefaram e o

Para cercar seus inimigos, você deve usar o que tiver em abundância aconselhou a manter as

cia. se você tem um grande exército, use-o para criar a aparência de que tropas sob disciplina e

avançar lentamente em

suas forças estão por toda a parte, uma pressão envolvente. Foi assim que uma formação regular.

toussaint l'Ouverture acabou com a escravidão no que hoje é o Haiti, no Os patrulheiros também

*final do século XVIII, e libertou a ilha da França: ele usou seu numeroso
deviam ser despachados*

para sondar melhor

*exército para criar a sensação entre os brancos na ilha de estarem irreme-
as cercanias a fim de*

*diabelmente cercados por uma força hostil. Nenhuma minoria consegue
descobrir que truques*

suportar por muito tempo essa sensação.

o inimigo estava

*Lembre-se: o poder do cerco é basicamente psicológico. Fazer o ad-
aprontando. Mas Ren*

Fu ignorou o conselho.

*versário sentir-se vulnerável a ataques de muitos lados é tão bom quanto
Combinou com Zhu*

cercá-los fisicamente.

Guan para prosseguirem

*Na seita ismaili shiite, durante os séculos XI e XII d.C., um grupo, por
caminhos separados*

a fim de perseguirem

*mais tarde conhecido como os assassinos, desenvolveu a estratégia de ma-o
inimigo e unirem*

tar líderes islâmicos importantes que haviam tentado perseguir a seita. O

forças na foz do rio

*método deles era infiltrar um assassino no círculo íntimo do alvo, talvez
Haoshui no dia*

seguinte. Os cavaleiros

*até ingressando em sua guarda pessoal. Pacientes e capazes, os assassinos
de Xia fingiram derrota,*

conseguiram ao longo dos anos infundir o medo de que podiam atacar a
emergindo de vez em

qualquer hora e qualquer pessoa. Nenhum califa ou vizir se sentia seguro.

quando a 4 ou 5 li

na frente do exército

a técnica foi uma obra-prima de economia, pois, no final, os assassinos na
Song. Ren Fu e Zhu

verdade mataram um bocado de gente, mas a ameaça que eles represen-
Guan marcharam

tavam deu aos ismailis um grande poder político.

rapidamente em uma

tensa perseguição,

Uns poucos golpes na hora certa para fazer seus inimigos se sentirem
chegando finalmente no

vulneráveis de múltiplas maneiras e de múltiplas direções fará o mesmo
lado norte da cidade

para você. Com frequência, na verdade, menos é mais neste caso; golpes de
Longgan. Ali

os soldados de Xia

em demasia lhe darão uma forma, e uma personalidade – algo a que o
sumiram de repente.

outro pode reagir e desenvolver uma estratégia de combate. em vez disso,
Ren Fu percebeu que

estratégia 19

283



havia sido enganado e

pareça vaporoso. Faça suas manobras serem impossíveis de prever. seu

resolveu tirar as tropas

cercos psicológicos serão ainda mais sinistro e completo.

da região montanhosa.

Os melhores cercos são aqueles que se alimentam das vulnerabilidades. No dia seguinte, Ren Fu

liderou seus homens em

ações inerentes do inimigo, as que já existiam antes. atenção, portanto, um movimento para oeste

aos sinais de arrogância, imprudência ou outras fragilidades psicológicas.

ao longo do rio Haoshui.

assim que Winston Churchill viu o traço paranoico em Adolf Hitler, traíram finalmente das

Montanhas Liupan e

balhou para criar a impressão de que o eixo podia ser atacado de qualquer direção

qualquer lugar – Balcãs, Itália, oeste da França. Os recursos de Churchill eram à cidade de Yangmulong.

escassos; ele só podia se referir a estas possibilidades blefando. Mas não Neste momento crítico,

bastava isso: um homem como Hitler não podia suportar a ideia de estar Ren Fu recebeu relatórios

de atividade inimiga

vulnerável de qualquer direção fosse. em 1942, suas forças estendiam-se por nas vizinhanças. Ele

vastas regiões da Europa, e as manobras de Churchill fizeram com que teve de parar as tropas

ele as espalhasse ainda mais. em um determinado momento uma mera a cerca de 5 li da

cidade e colocá-las em

simulação nos Bálcãs o fez reter as tropas para não invadirem a Rússia, formação defensiva.

*o que no final lhe saiu muito caro. alimente os temores dos paranoicos
Exatamente nesta hora,*

*e eles começarão a imaginar ataques nos quais você ainda nem pensou;
várias caixas grandes*

seus cérebros fervilhantes farão uma boa parte do cerco por você.

de madeira foram

encontradas na estrada.

*Quando o general cartaginês Aníbal estava planejando o que acabou
Estavam firmemente*

*sendo talvez o mais devastador cerco da história – sua vitória na Batalha
fechadas e se ouvia um*

*de Cannae, em 216 a.C. – ouviu seus espiões dizerem que um dos generais
farfalhar vindo lá de*

dentro. Curioso, Ren

*romanos adversários, Varro, era um sujeito esquentado, arrogante e inso-
Fu mandou abri-las.*

*lente. Aníbal tinha a metade dos soldados dele, mas tomou duas decisões
De repente, dezenas*

*estratégicas que reverteram isto. Primeiro, atraiu os romanos para um de
pombos bateram as*

*terreno apertado, onde o numeroso exército deles teria dificuldade para
asas e saíram voando*

alto no céu, com um

*manobrar. segundo, enfraqueceu o centro de suas linhas, colocando suas
sonoro tilintar de*

*melhores tropas e cavalaria nas que se encontravam nas extremidades
sininhos presos em*

externas. Liderados pelo impulsivo Varro, os romanos atacaram o centro,

suas garras. Todos os

soldados Song olharam

*que cedeu. Os romanos continuaram empurrando. então, assim como os
para cima atônitos,*

*zulus cercaram os britânicos dentro de dois chifres, as pontas externas da
quando grandes hostes*

*linha cartaginesa empurraram para dentro, fechando os romanos em um
de soldados de Xia*

forte e fatal abraço.

apareceram de todas

as direções formando

*Os impetuosos, violentos e arrogantes são muito fáceis de atrair para um
círculo completo.*

*as armadilhas das estratégias de envolvimento: banque o fraco ou bobo e
Ao escutar os sinos dos*

*eles atacam sem pensar para onde estão indo. Mas qualquer fragilidade
pombos, Yuanhao soube*

que o exército Song

*emocional da parte do adversário, qualquer grande desejo ou vontade não
tinha entrado no anel de*

realizada podem ser usados como ingrediente para o cerco.

emboscada. Nessa hora

*Foi assim que os iranianos envolveram a administração do presidente ele
mandou um general*

*ronald reagan, em 1985-86, no que ficou conhecido como o Caso irã-
assistente com 50 mil*

homens para cercar e

Contras. Os estados Unidos estavam liderando um embargo internacio-

atacar a tropa liderada

*nal à venda de armas ao irã. ao combaterem este boicote, os iranianos por
Zhu Guan*

*viram duas fragilidades americanas: primeiro, o Congresso havia cortado e
chefiou a outra*

metade de suas tropas

*o financiamento dos estados Unidos para a guerra dos Contras contra
pessoalmente para*

*o governo sandinista na Nicarágua – uma causa favorecida pelo governo
atacar Ren Fu, que*

*reagan – e, segundo, a administração estava profundamente perturbada ele
considerava um*

*com o crescente número de reféns americanos no Oriente Médio. apro-
adversário pior do que*

Zhu Guan...

*veitando-se destes desejos, os iranianos conseguiram atrair os americanos
284*

estratégia 19



*para uma armadilha no estilo Cannae: eles trabalhariam para a libertação
Os soldados Song*

dos reféns e secretamente financiariam os Contras, em troca de armas.

não conseguiram

penetrar no cerco e

*Parecia bom demais para recusar, mas ao penetrarem mais nesta rede
foram obrigados a*

*de duplicidade (acordos por baixo do pano, reuniões secretas), os ameri-
continuar a confusa*

canos puderam sentir seu espaço de manobra lentamente se estreitando:

luta. Muitos foram

os iranianos conseguiram pedir mais em troca de menos. No final, eles mortos e alguns

até se jogaram de

tinham armas em grande quantidade, enquanto os americanos tinham um precipício em

apenas um punhado de reféns e dinheiro que não era suficiente para desespero. O próprio

fazer diferença na Nicarágua. Pior, os iranianos falaram abertamente com Ren Fu foi atingido

por mais de uma

outros diplomatas a respeito destes acordos “secrets”, fechando o cerco dúzia de flechas.

ao garantir que isso seria revelado ao público americano. Para os funcionários de seus guardas

nários do governo envolvidos no caso, não havia como fugir da confusão insistiu com ele para

para onde foram atraídos. sentindo a intensa pressão de todos os lados se render, que parecia

ser o único modo de

conforme a notícia do acordo se tornava pública, suas tentativas para salvar sua vida e o

cobri-lo ou explicar o que tinha acontecido só pioravam a situação.

que restava de seus

ao atrair seus inimigos para uma armadilha desse tipo, tente sem-homens. Mas Ren

Fu suspirou e disse,

pre fazer que se sintam como se estivessem no controle da situação. eles

“Eu sou um general

avançarão até onde você quiser. Muitos dos americanos envolvidos no dos Song e pagarei

irã-Contras acreditavam que eles é que estavam passando o calote nos por esta derrota com

ingênuos iranianos.

minha vida.” Com

isto ele brandiu sua

Finalmente, não trabalhe apenas para envolver as forças de seus clava e lutou com

adversários ou suas emoções imediatas, mas, sim, para envolver toda a toda a fúria até ser

estratégia deles – na verdade, toda sua estrutura conceitual. esta forma mortalmente ferido no

rosto por uma lança.

máxima de envolvimento implica estudar as partes rígidas, previsíveis, da Em seguida, acabou

estratégia de seus adversários, primeiro, depois traçar uma nova estratégia com sua própria vida

gia própria, sua, e que extrapole a experiência deles. ao conquistarem os estrangulando-se.

exércitos do islã, Rússia, Polônia, Hungria e a Ordem teutônica, os mon-Todos os oficiais

subordinados de

góis não só os derrotaram, como os aniquilaram – inventando um novo Ren Fu morreram

estilo de guerra móvel para usar contra um inimigo atolado em métodos em combate e seu

centenários de combate. este tipo de incompatibilidade estratégica pode exército foi totalmente

levar à vitória não apenas em uma determinada batalha, mas em campanha aniquilado.

the Wiles of

nhas em larga escala – o objetivo máximo de qualquer forma de guerra.

War: 36 Military

strategies from

ancient china,

traduzido para

o inglês por sun

Haichen, 1991

estratégia 19

285



Imagem:

O Laço. Uma vez dado,

*não há como fugir, não há
esperanças.*

À simples

ideia de estar preso

nele, o inimigo ficará

desesperado e lutará.

seus esforços frenéticos para

escapar só apressam sua

MaNOBre-Os

destruição.

eM DireÇ ÃO À FraQUeZa

a estratégia

Autoridade: *Coloque um macaco em uma*

gaiola e ele é igual a um porco, não por ser

menos inteligente e rápido, mas porque

DO aMaDUreCiMeNtO-Para-a-FOiCe

não tem lugar para exercitar livremente

suas capacidades. – Huainanzi (século II a.C.)

Por mais forte que você seja, travar batalhas interminá-

veis com as pessoas é exaustivo, caro e sem imaginação.

iNVersO

*O perigo do envolvimento é que, se não for totalmente bem-sucedido,
Estrategistas hábeis preferem a arte de manobrar: antes pode deixar você
em uma posição vulnerável. Você anunciou seus planos.*

mesmo de começar a batalha, eles encontram meios de co-O inimigo sabe que você está tentando acabar com ele e, a não ser que local seus adversários em posição de tamanha fragilidade-você possa dar logo o seu soco de nocaute, ele trabalhará furiosamente de que a vitória é fácil e rápida. Atraia os inimigos para não só para se defender, como para destruí-lo, pois agora sua destruição que assumam posições que podem parecer fascinantes, mas é a única salvaguarda que ele tem. alguns exércitos que fracassaram em seu envolvimento descobriram-se, mais tarde, cercados por seus inimigos.

que na verdade são armadilhas e bicos sem saída. Se a Use esta estratégia somente quando tiver uma chance razoável de levá-la posição deles é forte, faça-os abandoná-la liderando-os em à conclusão desejada.

uma perseguição inútil. Crie dilemas: imagine manobras que lhes deem uma variedade de modos para reagir – todos ruins. Canalize o caos e a desordem na direção deles.

Adversários confusos, frustrados e zangados são como frutos maduros no galho: a mais leve brisa os derruba.

286

estratégia 19



MaNOBre-Os

eM DireÇ ÃO À FraQUeZa

a estratégia

DO aMaDUreCiMeNtO-Para-a-FOiCe

Por mais forte que você seja, travar batalhas intermináveis com as pessoas é exaustivo, caro e sem imaginação.

Estrategistas hábeis preferem a arte de manobrar: antes mesmo de começar a batalha, eles encontram meios de colocar seus adversários em posição de tamanha fragilidade que a vitória é fácil e rápida. Atraia os inimigos para que assumam posições que podem parecer fascinantes, mas que na verdade são armadilhas e becos sem saída. Se a posição deles é forte, faça-os abandoná-la liderando-os em uma perseguição inútil. Crie dilemas: imagine manobras que lhes deem uma variedade de modos para reagir – todos ruins. Canalize o caos e a desordem na direção deles.

Adversários confusos, frustrados e zangados são como frutos maduros no galho: a mais leve brisa os derruba.



Guerra é como caçar.

gUerra De MaNOBra

Animais selvagens são

ao longo de toda a história é possível identificar dois estilos de guerra.

apanhados explorando o

terreno, armando redes,

O mais antigo é a guerra de atrito: o inimigo se rende porque você ma-perseguindo, rodeando

tou uma boa parte de seus homens. Um general combatendo em uma e

usando outros desses

guerra de atrito calculará como derrotar o outro lado com tropas mais estratégias, e não pela

força pura e simples. Ao

numerosas, com a formação de batalha que causará mais danos ou com travarmos uma guerra

tecnologia superior. De qualquer maneira, a vitória depende de cansar devemos proceder da

o outro lado em batalha. Mesmo com a extraordinária tecnologia dos mesma maneira, sejam

os inimigos muitos

tempos atuais, a guerra de atrito é consideravelmente simples, tirando ou poucos. Tentar

partido dos instintos mais violentos da humanidade.

simplesmente subjugar

Durante muitos séculos, e mais notadamente na antiga China, desen-o inimigo em campo

aberto, corpo a corpo,

volveu-se um segundo método de guerrear. a ênfase aqui não era destruir frente a frente, mesmo

o adversário em batalha, mas enfraquecê-lo e desequilibrá-lo antes de inique você pareça vencer,

ciar o combate. O líder manobrava para confundir, enfurecer e colocar o é uma aventura muito

arriscada e pode resultar

inimigo em uma posição ruim – tendo de lutar subindo morro, com sol em sérios danos. A não

ou vento no rosto ou em um espaço apertado. Neste tipo de guerra, um ser por extrema urgência,

exército com mobilidade poderia ser mais eficiente do que uma tropa é ridículo tentar

conquistar uma vitória

com músculos.

que é tão cara e só traz

a filosofia da guerra de manobras foi codificada por sun tzu em glórias vãs...

imperador

seu A arte da guerra, escrito no período dos estados guerreiros da China, Bizantino

do século iii ao século V a.C. – mais de duzentos anos de ciclos progres-Maurikios, 539-602

sivos de atividade guerreira nos quais a própria sobrevivência do estad.C.

do dependia de seu exército e de seus estrategistas. Para sun tzu e seus contemporâneos, era óbvio que os custos da guerra iam muito além de suas baixas: incluíam necessariamente perda de recursos e boa vontade política e um abatimento no moral entre soldados e cidadãos. estes custos aumentariam com o tempo até que, no final, até a maior nação guerreira sucumbiria à exaustão. Mas, com hábeis manobras um estado poderia se poupar desses altos custos e ainda sair vitorioso. Um inimigo que tivesse manobrado para uma posição fraca sucumbiria mais facilmente à pressão psicológica; antes mesmo de iniciar a batalha, ele teria imperceptivelmente começado a entrar em colapso e se renderia sem lutar.

Vários estrategistas fora da Ásia – mais notadamente Napoleão Bonaparte – foram brilhantes na utilização da guerra de manobras. Mas, em geral, a guerra de atrito está profundamente arraigada na mentalidade ocidental – desde os gregos antigos até a moderna américa. em uma cultura de atrito, as ideias naturalmente gravitam no sentido de como superar problemas, obstáculos e aquelas pessoas que causam resistência.

Na mídia, a ênfase é colocada nas grandes batalhas, seja na política ou nas artes – situações estáticas em que há vencedores e perdedores. as pessoas são atraídas pelos aspectos emocionais e dramáticos de qualquer confronto, não pelos muitos passos que levam a essa confrontação. as histórias que se contam nessas culturas são todas voltadas para esses momentos conflitantes, uma mensagem moral pregada até o final (ao



detalhes mais reveladores). acima de tudo, este estilo de combate é considerado mais masculino, honrado e honesto.

Mais do que tudo, a guerra de manobras é um modo diferente de pensar. O importante aqui é o processo – as etapas até a batalha e como manipular para que o confronto seja menos dispendioso e violento. No universo das manobras, nada é estático. as batalhas são, na verdade, ilusões dramáticas, breves momentos no fluxo mais amplo dos acontecimentos, que é fluido, dinâmico e suscetível a alterações por meio de cuidadosa estratégia. este modo de pensar não vê honra ou virtude no desperdício de tempo, energia e vidas em batalhas. Pelo contrário, as guerras de atrito são vistas como preguiçosas, refletindo a tendência humana primitiva de se defender reagindo, sem pensar.

em uma sociedade cheia de lutadores que combatem por atrito, você vai ganhar uma instantânea vantagem convertendo-se à guerra de manobras. seu processo mental se tornará mais fluido, mais favorável à vida, e você será capaz de se fortalecer alimentando-se das tendências rígidas, obcecadas com a batalha, das pessoas a seu redor. sempre pensando primeiro na situação em geral e em como manobrar as pessoas para posi-

ções de fraqueza, em vez de lutar contra elas, suas batalhas ficarão menos sangrentas – o que, visto que a vida é longa e o conflito interminável, é sensato se você quiser uma carreira fértil e duradoura. e uma guerra de manobra é tão decisiva quanto uma guerra de atrito. Pense em enfraquecer seus inimigos como se fossem grãos amadurecendo, prontos para serem colhidos no momento certo.

estes são os quatro princípios mais importantes da guerra de manobras:

traçar um plano com ramificações. a guerra de manobras depende de planejamento e o plano tem de estar certo. rígido demais e você fica sem espaço para se ajustar aos inevitáveis caos e atrito da guerra; frouxo demais e acontecimentos imprevistos o deixarão confuso e arrasado.

O plano perfeito se origina de uma análise detalhada da situação, que lhe permite decidir qual a melhor direção a seguir ou a posição perfeita a ocupar e sugere várias opções (ramos) eficazes, dependendo do que o inimigo lhe oferece. Um plano com ramificações permite que você manobre

melhor seu inimigo porque suas respostas a circunstâncias variantes são mais rápidas e mais racionais.

Dar a si mesmo espaço para manobrar. Você não pode se mexer, não pode manobrar livremente, colocando-se em espaços entulhados ou se amarrando a posições que não o deixam movimentar-se. Considere a habilidade para se mover e manter em aberto mais opções do que seu inimigo como mais importante do que conservar territórios ou bens. Você quer espaço aberto, não posições mortas. isto significa não se sobrecarregar com compromissos que limitarão suas opções. significa não adotar atitudes que o deixarão sem ter para onde ir. a necessidade de espaço é estratégia
20

289



“Viciados em atrito”,

psicológica assim como física: você precisa ter uma mente livre para criar como Simpkin os chama,

qualquer coisa que valha a pena.

em geral não enxergam

além da batalha, e

consideram que a

Dar dilemas a seu inimigo, não problemas. é bem provável que seus ad-

única maneira – ou

versários sejam, em sua maioria, espertos e cheios de recursos; se suas pelo menos a maneira

manobras só lhes apresentarem um problema, eles inevitavelmente o so-preferida – de derrotar

um inimigo é destruindo

lucionarão. Mas um dilema é diferente: seja lá o que fizerem, como eles os componentes

reagirem – recuando, avançando, ficando parados – continuam em difi-

físicos de seu exército,

culdades. Faça com que todas as opções sejam ruins: se você manobrar especialmente as partes

rapidamente para um ponto, por exemplo, pode forçar seus inimigos a de combate (veículos

blindados, tropas,

lutar antes de estarem prontos ou então recuar. tente constantemente armas etc. ...). Se o

colocá-los em posições que pareçam atraentes, mas sejam armadilhas.

viciado em atrito avalia

os elementos intangíveis

da guerra (tais como

Criar o máximo de desordem. seu inimigo depende de ser capaz de en-o moral, a iniciativa e

tender você, de ter alguma ideia do que você pretende. O objetivo de suas choque), ele os vê apenas

manobras deve ser tornar isso impossível, colocar o inimigo em uma per-como multiplicadores

seguição inútil atrás de informações sem sentido, para criar ambiguidade de combate com os

quais lutar melhor na

quanto à direção para onde você vai pular. Quanto mais você atrapalhar guerra de atrito. Se

a capacidade das pessoas de raciocinarem a seu respeito, mais desordem o guerreiro de atrito

você injetará no organismo delas. a desordem que você cria é controlada ouve falar de manobra,

ele a vê basicamente

e intencional, pelo menos para você. a desordem que o inimigo sofre é

como um meio para
debilitante e destrutiva.

entrar na luta. Em
outras palavras, ele

Portanto, uma centena de vitórias em uma centena de batalhas avança
para lutar. A

teoria da manobra,
não é o máximo de excelência; o auge da excelência por outro lado, tenta
é subjugar o exército do inimigo sem lutar.

derrotar o inimigo por
meios outros que não a
– Sun Tzu (século IV a.C)

simples destruição de
sua massa. Na verdade,

a melhor e mais pura
aplicação da teoria da
manobra é antecipar o

eXeMPLOs HistÓriCOs
inimigo, isto é, desarmá-
lo ou neutralizá-lo

1. No dia 10 de novembro de 1799, Napoleão Bonaparte completou o
antes da luta. Se isso

não for possível, o
golpe de estado que o colocou no poder como primeiro cônsul, dando-
guerreiro manobrador

lhe controle quase total do estado francês. Por mais de dez anos, a França

procura deslocar as

estivera abalada por revolução e guerra. agora que Napoleão era líder, forças inimigas, ou

sua necessidade mais premente era paz, dar tempo ao país para se recuseja, removê-las do

ponto decisivo, ou

perar e a si mesmo para consolidar seu poder – mas a paz não viria tão vice-versa, tornando-facilmente.

as portanto inúteis

a França tinha um impiedoso inimigo na Áustria, que havia colocado e irrelevantes para a

luta. Se o inimigo não

dois grandes exércitos em campo, prontos para avançar contra Napoleão: puder ser antecipado

um a leste do Reno e o outro no norte da Itália sob o general Michael Meou deslocado, então o

las. Os austríacos estavam nitidamente planejando uma grande campapracante da guerra

nha. esperar era arriscado demais; Napoleão tinha de tomar a iniciativa.

de manobras tentará

desestabilizar o

tinha de derrotar pelo menos um desses exércitos para forçar a Áustria adversário, isto é,

a negociar a paz nos termos que ele queria. seu único trunfo era que, 290
estratégia 20



meses antes, um exército francês havia conquistado o controle da Suíça. destruir ou neutralizar

Havia também tropas francesas no norte da Itália, que Napoleão havia seu centro de gravidade,

de preferência atacando

tomado dos austríacos vários anos antes.

com forças amigáveis

Para planejar a primeira campanha real sob sua direção, Napoleão através das fragilidades

ficou enfurnado vários dias em seu gabinete. seu secretário, Louis de do inimigo.

t

Bourienne, se lembraria de vê-lo debruçado sobre mapas gigantescos da he art of Maneuver,

Robert R.

Alemanha, Suíça e Itália, dispostos de parede a parede no chão. as escri- Leonhard, 1991

vaninhas com pilhas de relatórios de reconhecimento. em centenas de fichas organizadas em caixas, Napoleão havia calculado as reações dos austríacos aos ataques simulados que estava planejando. Murmurando para si mesmo no chão, ele meditava sobre cada permuta de ataque e contra-ataque.

No final de março de 1800, Napoleão saiu de seu gabinete com um plano para uma campanha no norte da Itália que ia muito além de qualquer coisa que seus tenentes jamais tinham visto. em meados de abril, um exército francês sob o comando do general Jean Moreau cruzaria o Reno e empurraria o exército austríaco no leste de volta para a Bavária.

em seguida Napoleão lideraria uma força de 50 mil homens, já a postos na Suíça, entrando no norte da Itália por várias passagens diferentes nos Alpes. Moreau então soltaria uma de suas divisões para avançar para o sul e seguir Napoleão até a Itália. O movimento inicial de Moreau entrando na Baviera, e o subsequente envio de divisões dispersas para a Itália, confundiriam os austríacos quanto às intenções de Napoleão. e se o exército austríaco no Reno fosse empurrado para o leste, ficaria distante demais para dar apoio aos austríacos no norte da Itália.

Uma vez atravessando os alpes, Napoleão concentraria suas forças e se uniria às divisões sob o comando do general andré Massena já estacionadas no norte da Itália. em seguida ele movimentaria uma boa parte de seu exército para a cidade de Stradella, interrompendo todas as comunicações entre Mela, no norte da Itália, e a sede de comando na Áustria. Com as tropas de Mela agora isoladas, o exército francês móvel ao alcance deles, Napoleão teria muitas opções excelentes para deslocá-

los e destruí-los. em um determinado momento, ao descrever seu plano para Bouriene, Napoleão estendeu o mapa gigantesco no chão e espetou um alfinete perto da cidade de Marengo, no centro do teatro italiano de guerra. “eu o combaterei aqui”, disse.

semanas depois, quando começou a posicionar seus exércitos, Napoleão recebeu algumas notícias perturbadoras: Mela o havia derrotado ao atacar o exército de Massena no norte da Itália. Massena foi obrigado a voltar para Gênova, onde os austríacos rapidamente o cercaram. O perigo aqui era grande: se Massena se rendesse, os austríacos poderiam entrar rapidamente no sul da França. também, Napoleão vinha contando com o exército de Massena para ajudá-lo a derrotar Mela. No entanto, ele aceitou as notícias com surpreendente calma e fez simplesmente alguns ajustes: transferiu mais homens para a Suíça e mandou avisar Massena de estratégia 20

291



Aptidão para manobrar

que deveria fazer o possível para resistir pelo menos oito semanas, man-

é a suprema habilidade

tendo Mela ocupado enquanto Napoleão avançava para a Itália.

em um general; é o dom

Dentro de uma semana chegaram mais notícias irritantes. Depois de mais útil e raro pelo qual

se avalia o gênio.

iniciar a campanha para forçar os austríacos a recuarem de sua posição Napoleão

no reno, Moreau recusou-se a transferir a divisão com a qual Napoleão Bonaparte,

contava para a Itália, dizendo que não podia dispensá-la. em vez disso, 1769-1821

ele mandou uma divisão menor, menos experiente. O exército francês na Suíça já havia começado as arriscadas travessias dos Alpes. Napoleão não teve outra escolha a não ser aceitar o que Moreau lhe dava.

No dia 24 de maio, Napoleão havia levado seu exército com segurança para a Itália. Preocupado com o cerco em Gênova, Melas ignorou os relatórios dos movimentos franceses ao norte. em seguida Napoleão avançou para Milão, perto de Stradella, onde interrompeu as comunica-

ções austríacas conforme planejado. agora, como um gato aproximando-se furtivamente de sua presa, ele poderia esperar que Melas notasse a armadilha em que havia caído e tentasse lutar para escapar perto de Milão.

No dia 8 de junho, entretanto, de novo mais notícias ruins chegaram até Napoleão: duas semanas antes do que ele esperava, Massena havia se rendido. Napoleão agora tinha menos homens para agir, e Melas havia conquistado uma base forte em Gênova. Desde o início, a campanha estivera infestada de erros e imprevistos – os austríacos atacando antes da hora, Massena recuando para uma armadilha em Gênova, Moreau desobedecendo ordens e agora a rendição de Massena. Mas enquanto os tenentes de Napoleão temiam o pior, ele mesmo não só continuava calmo, como parecia estranhamente excitado com estas súbitas reviravoltas da sorte. De algum modo ele reconhecia nelas oportunidades que os outros não viam – e, com a perda de Gênova, ele percebeu a maior oportunidade de todas. alterou rapidamente seu plano: em vez de esperar em Milão que Melas viesse até ele, de repente ele lançou suas divisões em uma ampla rede para o oeste.

Observando sua presa de perto, Napoleão sentiu que Melas estava hipnotizado pelos movimentos das divisões francesas – uma hesitação fatal. Napoleão movimentou uma divisão a oeste para Marengo, perto dos austríacos em Gênova, quase tentando-os a atacar. De repente, na manhã do dia 14 de junho, eles morderam a isca e com surpreendente força. Desta vez foi Napoleão quem errou; ele não esperava o ataque austríaco tão cedo, e suas divisões estavam muito espalhadas para ajudá-lo. Os austríacos em Marengo eram duas vezes mais numerosos do que ele. Napoleão despachou mensagens urgentes em todas as direções pedindo reforços, em seguida entrou em combate, esperando fazer suas pequenas

forças resistirem até eles chegarem.

Passaram-se horas sem sinal de ajuda. as linhas de Napoleão foram enfraquecendo, e às três horas da tarde os austríacos finalmente apareceram, forçando os franceses a recuar. este foi o maior retrocesso na campanha, e mais uma vez a hora de Napoleão brilhar. ele parecia animado 292

estratégia 20



*pelo modo como a retirada estava acontecendo, os franceses dispersos
Agora a disposição das*

*e os austríacos atrás deles, sem disciplina ou coesão. a cavalo entre os
forças de um exército*

(hsing) é como água.

*homens que estavam mais recuados, ele os reorganizava e preparava para
A configuração da água*

*o contra-ataque, prometendo que os reforços chegariam em questão de
(hsing) evita pesos e*

*minutos – e estava certo. agora as divisões francesas vinham de todas as
corridas para baixo...*

A água configura

direções. Os austríacos, enquanto isso, tinham deixado suas tropas entra-

(hsing) seu fluxo de

*rem em caos e, atordoados por se verem enfrentando novas forças nes-
acordo com o terreno;*

*tas condições, eles pararam e cederam terreno para um contra-ataque o
exército controla*

*francês rapidamente organizado. Às nove horas da noite, os franceses os
sua vitória segundo*

o inimigo. Portanto o

havam expulsado.

exército não mantém

*assim como havia previsto com seu alfinete no mapa, Napoleão der-
nenhuma configuração*

*rotou o inimigo em Marengo. Meses depois, foi assinado um tratado que
estratégica de poder*

constante (shih) ,

*dava à França a paz tão necessária, uma paz que duraria quase quatro a
água não tem forma*

anos.

constante (hsing) .

Quem é capaz de

mudar e transformar de

interpretação

acordo com o inimigo

*a vitória de Napoleão em Marengo pode parecer ter dependido de um e
arrebata a vitória é*

*bocado de sorte e intuição. Mas não foi esse o caso. Napoleão acreditava
chamado de espiritual.*

a arte da gUerra, sun

*que um excelente estrategista era capaz de criar sua própria sorte – com
tzu, século iV a.C.*

*cálculos, cuidadoso planejamento e se mantendo aberto a mudanças em
uma situação dinâmica. em vez de deixar deprimir pelo azar, Napoleão o
incorporava a seus planos. ao saber que Massena tinha sido forçado a
voltar para Gênova, ele viu que a briga pela cidade deixaria Melas preso
em uma posição estática e ele teria tempo para posicionar seus homens.*

*Quando Moreau lhe mandou uma divisão menor, Napoleão a enviou pelos
alpes por um caminho mais estreito, mais obscuro, jogando areia nos olhos
dos austríacos que tentavam descobrir quantos homens ele tinha*

disponíveis. Quando Massena inesperadamente se rendeu, Napoleão percebeu que agora seria mais fácil atrair Melas para atacar suas divisões, principalmente se ele as movimentasse mais para perto. em Marengo ele sabia o tempo todo que seus primeiros reforços chegariam em algum momento depois das três horas da tarde. Quanto mais desordenada a perseguição dos franceses pelos austríacos, mas devastador seria o contra-ataque.

a capacidade de Napoleão de se adaptar e manobrar em movimento baseava-se em seu novo estilo de planejamento. Primeiro, ele passava dias estudando e usando os mapas para fazer uma análise minuciosa. Foi isto que lhe disse, por exemplo, que colocar seu exército em stradella confundiria os austríacos e lhe daria muitas opções para destruí-los. Depois ele calculava contingências: se o inimigo fizesse x, como ele reagiria? se a parte y de seu plano falhasse, como ele se recuperaria? O plano era tão fluido, e lhe dava tantas opções, que ele podia adaptá-lo infinitas vezes a qualquer situação criada. ele havia previsto tantos problemas possíveis que teria uma resposta rápida a qualquer um deles. seu plano era um misto de detalhe e fluidez e mesmo quando cometia um engano, como estratégia 20

293



O JUNCO

no início do encontro em Marengo, seus rápidos ajustes impediam os auses
a Oliveira

austríacos de tirar vantagem desse erro – antes que pudessem imaginar o que
O juncos e a oliveira

discutiam sobre

fazer, ele já estava em outro lugar. Não se pode separar sua devastadora
sua firmeza, força e

liberdade de manobra de seu metódico planejamento.

tranquilidade. A oliveira

Compreenda: na vida como na guerra, nada acontece como você es-
zombava do juncos

pois. as reações das pessoas são estranhas ou surpreendentes, seus funcio-
por sua impotência e

flexibilidade diante de

nários cometem burrices revoltantes, e assim por diante. se você enfrenta todos os ventos.

as situações dinâmicas da vida com planos rígidos, se você pensa apenas O junco estava quieto e

em manter posições estáticas, se confia na tecnologia para controlar atri- não dizia uma palavra.

Então, não muito tempo

tos que surgem em seu caminho, está condenado; as coisas mudam mais depois, o vento soprou

rápido do que você pode se adaptar a elas, e o caos toma conta de você.

violentamente. O junco,

em um mundo cada vez mais complexo, o modo como Napoleão pla- sacudido e curvando-se,

escapou facilmente, mas

nejava e manobrava é a única solução racional. Você assimila o máximo a oliveira, resistindo ao

possível de informações e detalhes; analisa profundamente as situações, vento, rachou-se com sua

tentando imaginar as respostas do inimigo e os acidentes que podem força.

A história mostra

acontecer. Você não se perde neste labirinto de análises, mas as utiliza que quem cede às

para formular um plano fluido com ramificações, um plano que o coloca circunstâncias e ao

em posições que tenham possibilidades de manobra. Você mantém as poder superior tem mais

vantagem sobre os rivais

coisas frouxas e adaptáveis. Qualquer caos que surgir em seu caminho é

mais fortes.

canalizado para o inimigo. ao praticar esta política, você vai entender o fáBULas, esopo,

lema de Napoleão de que sorte é algo que você cria.

século Vi a.C.

2. Quando os republicanos preparavam sua convenção para escolher um candidato à presidência, em 1936, tinham razão para ter esperanças.

O presidente em exercício, o democrata Franklin D. roosevelt, era certamente popular, mas os estados Unidos ainda enfrentavam a Depressão, o alto índice de desemprego, o déficit orçamentário crescia e muitos programas do New Deal de roosevelt estavam atolados em ineficiência.

O mais promissor de tudo é que muitos americanos estavam desencantados com roosevelt como pessoa – na verdade, até o odiavam, achando-o ditatorial, pouco confiável, um socialista de coração, talvez até um antiamericano.

roosevelt era vulnerável, e os republicanos estavam desesperados para vencer a eleição. eles decidiram baixar o tom de sua retórica e apelar para valores tradicionais americanos. afirmando apoiar o espírito do New Deal, mas não o homem por trás dele, eles prometiam fazer as reformas necessárias com mais eficiência e justiça do que roosevelt havia feito. reforçando a unidade do partido, eles indicaram alf M. Landon, governador do Kansas, como seu candidato à presidência. Landon era um moderado perfeito. seus discursos tendiam a ser um pouco monótonos, mas ele parecia tão firme, tão classe média, uma escolha confortável, e a época não era para se promover um radical. ele havia apoiado uma boa parte do New Deal, mas, tudo bem, o New Deal era popular. Os republicanos indicaram Landon porque pensavam que ele tinha mais chances de derrotar roosevelt, e para eles era o que importava.

294

estratégia 20



Durante a cerimônia de lançamento da candidatura, os republicanos encenaram um quadro vivo de faroeste, com moças e rapazes vestidos de

caubói e carroças cobertas. em seu discurso de aceitação, Landon não falou de planos específicos ou de políticas, mas de si mesmo e de seus valores americanos. enquanto roosevelt era associado a dramas desagradáveis, ele traria estabilidade. Foi uma convenção para deixar todo mundo satisfeito.

Os republicanos aguardaram que roosevelt fizesse seu movimento.

Como esperado, ele representou o papel do homem acima de qualquer rixa, aparecendo o mínimo possível em público e projetando uma imagem presidencial. ele falava em vagas generalidades e batia em uma nota otimista. Depois da convenção democrática, ele partiu para um longo período de férias, deixando o campo aberto para os republicanos que ficaram felicíssimos em preencher o vazio: enviaram Landon na trilha de campanha, onde discursou em palanques dizendo que ele é que faria as reformas de modo equilibrado e racional. O contraste entre Landon e roosevelt era no temperamento e no caráter e parecia ter ressonância: nas pesquisas de opinião pública, Landon liderava.

Percebendo que a eleição seria difícil e sentindo que esta era sua grande chance, os republicanos aumentaram seus ataques, acusando roosevelt de promover a guerra de classe e pintando um quadro sombrio de seu próximo mandato. Os jornais anti-roosevelt publicaram uma porção de editoriais atacando-o em termos pessoais. O coro de críticas crescia, e os republicanos observavam satisfeitos enquanto muitos no campo de roosevelt pareciam em pânico. Uma pesquisa mostrou Landon desenvolvendo uma substancial liderança.

só no final de setembro, seis semanas apenas antes da eleição, é que roosevelt finalmente iniciou sua campanha – e aí, deixando todos chocados, ele abandonou seu ar presidencial, não partidário, que havia adotado com tanta naturalidade. Posicionando-se claramente à esquerda de Landon, traçou um nítido contraste entre os dois candidatos. ele citou com grande sarcasmo os discursos de Landon apoiando o New Deal afirmando ser capaz de fazer melhor: por que votar em um homem com basicamente as mesmas ideias e abordagens, mas sem experiência para fazê-las funcionar? Com o passar dos dias, a voz de roosevelt foi ficando mais alta e mais clara, seus gestos mais animados, sua oratória até bíblica no tom; ele era Davi enfrentando o golias dos interesses das grandes empresas que queriam devolver o país à era dos monopólios e dos barões ladrões.

Os republicanos horrorizados observavam a massa que apoiava roosevelt inchar. todos aqueles a quem o New Deal havia ajudado de algum modo

apresentavam-se às dezenas de milhares, e a reação a roosevelt era quase religiosa em seu fervor. em um discurso particularmente inflamado, roosevelt catalogou os interesses financeiros alistados contra ele: “Nunca antes na nossa história”, ele concluiu, “estas forças estiveram tão unidas a um candidato como hoje. elas são unânimes em seu ódio por mim – e eu estratégia 20

295



É claro que esta

acolho com prazer esse ódio... eu gostaria que dissessem de minha segunda bela simplicidade

administração que nela estas forças encontraram seu vencedor.”

de movimentos

Landon, percebendo a grande mudança na maré da eleição, atacou estratégicos, com sua

infinita flexibilidade,

*com mais força ainda e tentou se distanciar do New Deal, que antes disse-
é extremamente*

ra apoiar – mas tudo isto só parecia cavar para ele um buraco mais fundo.

ilusória. A tarefa

*ele havia mudado tarde demais, e nitidamente em reação ao declínio de de
correlacionar*

e coordenar os

sua sorte.

movimentos diários de

*No dia da eleição, roosevelt venceu com a margem que, na época, uma
dezena ou mais*

*foi a mais popular da história eleitoral americana; ele ganhou em to-de
grandes formações,*

dos os estados, exceto em dois, e os republicanos ficaram reduzidos a 16
todas se movendo ao
longo de rotas distintas,
cadeiras no senado. Mais incrível do que o tamanho de sua vitória sem de
garantir que todos
precedentes foi a rapidez com que ele mudou o curso dos acontecimentos.
os componentes estejam
a um ou, no máximo,
dois dias de marcha
interpretação
distantes de seus
ao acompanhar a convenção republicana, roosevelt viu claramente a
vizinhos imediatos, e ao
linha que eles adotariam nos meses seguintes – uma linha centrista, en-
mesmo tempo manter
fatizando valores e caráter acima da política. agora ele podia montar a ar-
a aparência de uma
“dispersão” arbitrária
madilha perfeita abandonando o campo. Nas próximas semanas, Landon e
mal coordenada de
martelaria sua posição moderada na mente do público, comprometendo-
grandes unidades a fim
se com ela cada vez mais. enquanto isso, os republicanos mais da ala di-de
enganar o inimigo
quanto à verdadeira
reita atacariam o presidente em termos pessoais, mais ásperos. roosevelt
gravidade da situação
sabia que os números de Landon nas pesquisas chegariam ao máximo. O

– isto é trabalho de uma

público se cansaria de sua mensagem suave e dos ataques vitriólicos da mente matemática de

direita.

incomum calibre. É de

fato a marca registrada

Percebendo este momento no final de setembro, ele entrou de novo do gênio – essa

em cena e se posicionou claramente à esquerda de Landon. a escolha foi

“infinita capacidade de

estratégica, não ideológica; ela lhe permitiu traçar uma nítida distinção se esforçar”...

O objetivo máximo de

entre Landon e si mesmo. em uma época de crise como a Depressão, era toda esta atividade

melhor parecer decidido e forte, defender algo firme, opor-se a um incuidosamente

migo claro. Os ataques da direita lhe deram esse inimigo claro, enquanto considerada era colocar

a postura retraída de Landon o fazia parecer forte em contraste. De um o maior número

possível de homens no

jeito ou de outro ele venceu.

campo de batalha, que

agora Landon enfrentava um dilema. se continuasse com seu apelo ocasionalmente haviam

centrista, cansaria o público e pareceria fraco. Movendo-se para a direita sido escolhidos com

meses de antecedência.

– a opção que na verdade escolheu – seria incoerente e pareceria desespe-
Bourienne dá este

rado. isto era pura manobra de guerra: comece assumindo uma posição
famoso... testemunho

de força – no caso de roosevelt sua pose de início, presidencial, bipar-
ocular do Primeiro

tidarista – que o deixe com opções em aberto e lhe permita espaço de
Cônsul, no início da

Campanha Italiana

manobra. em seguida, deixe que seus inimigos mostrem para onde vão.

de 1800, deitado ao

Uma vez comprometidos com uma posição, deixe que eles a mantenham
comprido no chão,

– na verdade, deixe que eles a proclamem alto e bom som. agora que
espetando alfinetes

coloridos em seus

estão posicionados, manobre para o lado onde se sentirão comprimidos,
mapas e dizendo, “Eu

deixando-lhes apenas más opções. ao esperar para fazer esta manobra só o
combatarei aqui – na

nas últimas seis semanas da corrida presidencial, roosevelt não deu tem-
planície da Scrivia”,

po aos republicanos para se ajustarem e impediu que seu próprio apelo com
essa misteriosa

presciência que, na

estridente se desgastasse.

296

estratégia 20

*tudo é política no mundo atual, e política é posicionamento. em realidade,
era produto*

*qualquer batalha política, a melhor maneira de delimitar uma posição é de
cálculos mentais*

complexos como os de

*traçando um nítido contraste com o outro lado. se você tem de recorrer um
computador. Depois*

*a discursos para fazer este contraste, está em terreno instável: as pessoas
de considerar todos os*

*desconfiam de palavras. insistir dizendo que você é forte, ou bem qualifi-
possíveis cursos de ação*

abertos para o austríaco

*cado, soa como autopromoção. em vez disso, faça o lado adversário falar
Melas, Bonaparte*

*e fazer o primeiro movimento. Uma vez tendo se comprometido com
eliminava um por um,*

*uma posição e a fixado na mente das outras pessoas, eles estão maduros
levando em consideração*

*para a foice. agora você pode criar um contraste citando as palavras de-os
efeitos do acaso, e*

encontrava a resposta –

les, mostrando como vocês são diferentes – em tom, em atitude, em ação.

confirmada em seguida

*Que o contraste seja profundo. se eles se comprometerem com uma po-
pelos acontecimentos de*

*sição radical, não reaja sendo moderado (moderação em geral é
fraqueza); 14 de junho no campo*

de Marengo, que está,

ataque-os por promoverem instabilidade, por serem revolucionários sedentes sem dúvida alguma, na

tos de poder. se eles reagirem baixando o tom do apelo, desmascare-os por planície limitada pelos

serem incoerentes. se mantiverem o curso, a mensagem deles ficará desgastada. Bormida e Scriveria.

the campaigns of

tada. se eles se tornarem mais estridentes em autodefesa, você confirmará napoleon, Davi g.

o que disse a respeito da instabilidade deles.

Chandler, 1966

Use esta estratégia nas batalhas do dia a dia, deixando que as pessoas se comprometam com uma posição que você possa transformar em um beco sem saída. Jamais diga que você é forte, mostre que você é, ao fazer um contraste entre você mesmo e seus incoerentes e moderados adversários.

3. Os turcos entraram na Primeira guerra Mundial do lado da Alemanha.

seus principais inimigos no teatro do Oriente Médio eram os britânicos, sediados no Egito, mas em 1917 eles tinham chegado a um confortável impasse: os turcos controlavam um trecho estratégico de mais de 1.200

quilômetros de estrada de ferro que ia da Síria no norte até Hejaz (a parte sudoeste da Arábia) no sul. A oeste da parte central desta ferrovia ficava a cidade de Aqaba, no Mar Vermelho, uma posição-chave turca de onde eles podiam rapidamente movimentar exércitos para o norte e para o sul a fim de proteger a estrada de ferro.

Os turcos já haviam derrotado os britânicos em Galípoli (ver capítulo 5), um imenso incentivo para seu moral. Seus comandantes no Oriente Médio sentiam-se seguros. Os ingleses tinham tentado agitar uma revolta contra os turcos entre os árabes do Hejaz, esperando que ela se espalhasse para o norte; os árabes tinham feito alguns ataques de surpresa aqui e ali, mas haviam lutado mais entre eles mesmos do que contra os turcos.

Os ingleses nitidamente cobiçavam Aqaba e tramavam para tomá-la por mar com sua poderosa marinha, mas atrás de Aqaba ficava uma muralha de montanhas marcada por gargantas profundas. Os turcos haviam transformado a montanha em uma fortaleza. Os britânicos sabiam que,

mesmo que sua marinha tomasse aqaba, não teriam como avançar para o interior, e de nada adiantaria capturar a cidade. tanto os britânicos como os turcos viam a situação da mesma maneira, e o impasse perdurava.

estratégia 20

297



O guerreiro e o estadista,

em junho de 1917, os comandantes turcos dos fortes que guarda-como o hábil jogador,

vam aqaba receberam relatórios sobre estranhos movimentos inimigos não fazem sua sorte mas

preparam-se para ela, a

nos desertos da síria ao noroeste. ao que tudo indicava, um oficial inglês atraem, e parecem quase

de 29 anos que fazia a ligação entre ingleses e árabes, chamado t. e. Law-determiná-la. Não só

rence, atravessara centenas de quilômetros de deserto para recrutar um eles são, ao contrário

exército entre os howeitats, uma tribo síria famosa por combater montada do tolo e do covarde,

peritos na utilização das

em camelos. Os turcos despacharam patrulheiros para obter mais infor-opportunidades quando

mações. eles já sabiam um pouco a respeito de Lawrence: coisa incomum elas ocorrem; eles sabem

entre os oficiais britânicos na época, ele falava árabe, misturava-se bem como tirar vantagem,

por meio de precauções e

com o povo local e até se vestia no estilo deles. era também amigo do

sábias medidas, dessa e

xerife Feisal, um líder da revolta árabe. ele estaria montando um exército daquela oportunidade,

para atacar aqaba? Na medida do possível, ele merecia ser observado com ou de várias ao mesmo

tempo. Se uma coisa

atenção. aí chegou a notícia de que Lawrence havia, em uma atitude im-acontece, eles vencem;

prudente, contado a um chefe árabe, secretamente a serviço dos turcos, se outra, ainda são os

que estava seguindo para Damasco a fim de divulgar a revolta árabe. este vencedores; a mesma

circunstância muitas

era o grande temor dos turcos, pois uma revolta nas áreas mais populosas vezes os faz vencer de

do norte seria incontrolável.

várias maneiras. Estes

O exército recrutado por Lawrence não teria mais de quinhentos homens prudentes podem

ser elogiados por sua boa

homens, mas os howeitat eram grandes lutadores a camelo, ferozes e com sorte assim como por sua

muita mobilidade. Os turcos alertaram seus colegas em Damasco e des-boa administração, e

pacharam tropas para perseguir Lawrence, uma tarefa difícil visto a mobi-premiados por sua sorte

assim como por seus

lidade dos árabes e a vastidão do deserto.

méritos.

Nas semanas seguintes, os movimentos do inglês foram desconcer-characters,

tantes, para dizer o mínimo: suas tropas moviam-se não para o norte, Jean de la Bruyère,

em direção a Damasco, mas para o sul em direção à cidade de Ma'an na 1645-1696

margem da estrada de ferro, onde havia um armazém usado para suprir aqaba, a 65 quilômetros de distância. Mal Lawrence apareceu na área de Ma'an, entretanto, desapareceu de novo, ressurgindo a mais de 160

quilômetros ao norte para liderar uma série de ataques de surpresa à linha férrea entre amman e Damasco. agora os turcos ficaram duplamente assustados e, de amman, mandaram quatrocentos soldados de cavalaria ver onde ele estava.

Durante alguns dias, não houve sinal de Lawrence. enquanto isso uma insurreição vários quilômetros ao norte de Ma'an surpreendeu os turcos. Uma tribo árabe chamada dhumaniyeh havia assumido o controle da cidade de abu el Lissal, ao longo da rota de Ma'an até aqaba. Um batalhão turco despachado para retomar a cidade encontrou o blocau-se que a proteção destruído e os árabes tinham ido embora. então, de repente, algo inesperado e bastante perturbador aconteceu: do nada, o exército howeitah de Lawrence surgiu na montanha sobre abu el Lissal.

Distraídos com a insurreição local, os turcos tinham perdido a pista de Lawrence. agora, unindo-se aos dhumaniyeh, ele havia encurralado um exército turco em abu el Lissal. Os árabes cavalgaram ao longo da montanha com enorme velocidade e destreza, incitando os turcos a desperdiçar munição atirando neles. enquanto isso, o calor do meio-dia co-298

estratégia 20



brava seu tributo dos atiradores turcos e, tendo esperado até eles estarem suficientemente cansados, os árabes, Lawrence entre eles, investiram descendo a montanha. Os turcos cerraram suas fileiras, mas a veloz cavalaria de camelos pegou-os pelo flanco e pela retaguarda. Foi um massacre: trezentos soldados turcos foram mortos e os restantes feitos prisioneiros.

agora os comandantes turcos em aqaba finalmente viam qual era o jogo de Lawrence: ele os havia isolado da linha de trem da qual dependiam para suprimentos. também, vendo o sucesso dos howeitats, outras tribos árabes ao redor de aqaba juntaram-se a Lawrence, criando um poderoso exército que começou a abrir caminho pelas estreitas gargantas até aqaba. Os turcos nunca imaginaram um exército vindo dali; suas fortificações voltavam-se para o outro lado, na direção do mar e dos britâ-

nicos. Os árabes tinham fama de cruéis com os inimigos que resistiam, e os comandantes dos fortes em aqaba começaram a se render. Os turcos enviaram de aqaba sua guarnição de trezentos homens para interromper este avanço, mas foram rapidamente cercados pelo número cada vez maior de árabes.

No dia 6 de julho, os turcos finalmente se renderam, e seus comandantes observaram chocados quando o exército maltrapilho de Lawrence correu para o mar a fim de tomar o que se pensara ser uma posição inexpugnável. Com este único golpe, Lawrence havia alterado totalmente o equilíbrio de poder no Oriente Médio.

interpretação

a luta entre grã-Bretanha e turquia durante a Primeira guerra Mundial é uma magnífica demonstração da diferença entre uma guerra de atrito e uma guerra de manobra. antes do brilhante movimento de Lawrence, os britânicos, lutando segundo as regras da guerra de atrito, vinham direcionando os árabes para capturarem pontos-chaves ao longo da estrada de ferro. esta estratégia havia favorecido os turcos: eles tinham pouquíssimos homens para patrulhar toda a estrada, mas ao verem os árabes atacando de algum lugar eles podiam rapidamente movimentar os homens que tinham e usar sua potência de fogo seja para defendê-la ou recuar.

Lawrence – um homem sem antecedentes militares, mas abençoado com o bom-senso – viu logo que isso era estupidez. ao redor da estrada de ferro havia milhares de quilômetros quadrados de desertos que não estavam ocupados pelos turcos. Os árabes eram mestres de uma forma móvel de guerra no lombo de camelos desde a época de Maomé; vastos espaços a sua disposição lhes davam infinitas possibilidades de manobras que criariam ameaças por toda a parte, forçando os turcos a se abrigarem em seus fortes. Paralisados, os turcos definhavam por falta de suprimentos e não podiam defender a região ao redor. O segredo da guerra total era espalhar a revolta para o norte, em direção a Damasco, permitindo aos árabes ameaçar toda a linha férrea. Mas para espalhar a revolta para o norte, eles precisavam de uma base no centro. essa base era aqaba.



Expandindo-se sobre

Os britânicos eram tão conservadores quanto os turcos e simples-a questão do controle

mente não podiam imaginar uma campanha formada por um grupo de diretivo, Lind introduz

árabes liderados por um oficial de ligação. Lawrence teria de fazer isso o leitor a um modelo

de tomada de decisão

sozinho. traçando uma série de curvas nos vastos espaços do deserto, ele conhecido como

deixou os turcos confusos quanto a suas intenções. sabendo que os turcos ciclo Boyd. Batizado

temiam um ataque a Damasco, ele deliberadamente espalhou a mentira em homenagem ao

coronel John Boyd,

de que estava indo para lá, fazendo com que eles enviassem tropas em o termo se refere à

uma caçada inútil até o norte. em seguida, explorando a incapacidade compreensão de que a

deles de imaginarem um ataque árabe a aqaba por terra (um deslize que guerra consiste do ciclo

compartilharam com seus compatriotas britânicos), ele os pegou despre-repetido de observação,

orientação, decisão e

venidos. a subsequente captura de aqaba por Lawrence foi uma obra ação. O coronel Boyd

*prima de economia: só dois homens morreram, de seu lado. (Compare
construiu seu modelo*

*isto com a tentativa fracassada dos britânicos de tomarem gaza dos turcos
como um resultado*

de suas observações

*naquele mesmo ano em uma batalha frontal, quando mais de 3 mil solda-
de combates aéreos na*

*dos ingleses foram mortos.) a captura de aqaba foi o momento decisivo
Guerra da Coreia. Ele*

na vitória final dos britânicos sobre os turcos no Oriente Médio.

vinha investigando

*seu maior poder em qualquer conflito é a capacidade de confundir por que
os pilotos de*

caças a jato americanos

*seu adversário quanto a suas intenções. adversários confusos não sabem
tinham conseguido*

*como ou quando se defender; ataque-os de surpresa e eles se desequili-
invariavelmente vencer*

*bram e caem. Para conseguir isto, você deve manobrar com um só pro-os
pilotos inimigos em*

combates encarniçados.

*pósito: mantê-los conjecturando. Você faz com que eles o persigam em Sua
análise de aviões*

*círculos; você diz o oposto do que pretende fazer; você ameaça uma área
adversários levou a*

*enquanto atira em outra. Você cria o máximo de desordem. Mas, para
algumas descobertas*

*isto, você precisa de espaço para manobrar. se você se envolve em muitas
surpreendentes. Caças*

inimigos tipicamente

*alianças que o obrigam a mostrar qual é seu jogo, se você assume posi-
superavam seus*

*ções que o deixam encurralado, se você se compromete a defender uma
congêneres americanos*

*posição fixa, perde o poder de manobrar. Você se torna previsível. Você em
velocidade, em*

perícia para subir

*é como os britânicos e os turcos, movendo-se em linhas retas por áreas e
girar. Mas os*

*definidas, ignorando o vasto deserto ao redor. Quem luta assim merece as
americanos tinham*

sangrentas batalhas que enfrentam.

a vantagem em dois

aspectos sutilmente

críticos. Primeiro, os

*4. No início de 1937, Harry Cohn, durante muito tempo chefe da Co-
controles hidráulicos*

*lumbia Pictures, enfrentou uma crise. seu melhor diretor, Frank Capra,
permitiam a transição*

*acabara de deixar o estúdio e os lucros diminuía. Cohn precisava de um
mais rápida de uma*

manobra para outra.

*sucesso e de um substituto para Capra e achou ter encontrado a fórmula
Segundo, na cabina*

*certa com uma comédia chamada Cupido é moleque teimoso e um diretor
de comando o piloto*

*de 39 anos, chamado Leo McCarey. McCarey havia dirigido Diabo a qua-
tinha um amplo campo*

*tro, com os irmãos Marx, e Vamos à América, com Charles Laughton, duas
de visão. O resultado*

era que os pilotos

comédias diferentes mas que fizeram sucesso. Cohn ofereceu Cupido é americanos podiam

moleque teimoso a McCarey.

observar e se orientar

McCarey disse que não gostava do roteiro, mas que por 100 mil dó-

mais rapidamente para

a situação tática a cada

lares ele aceitava fazer o filme – uma imensa quantia de dólares em 1937.

segundo. Depois, tendo

Cohn, que dirigia a Columbia como Mussolini (na verdade, ele tinha uma decidido o que fazer em

fotografia do Duce em seu escritório), explodiu com o preço. McCarey seguida, eles podiam

levantou-se para sair, mas nisso notou o piano na sala do produtor. McCa- rapidamente mudar de

manobra. Em

rey era um compositor frustrado. sentou-se e começou a tocar a melodia 300

estratégia 20



de um espetáculo de teatro. Cohn tinha um fraco por este tipo de música batalha, esta habilidade

e ficou extasiado: “Quem gosta de música assim tem de ser um homem ta- para fazer velozmente

o circuito observação-

lento”, ele disse. “Vou pagar esse preço exorbitante. apresente-se para orientação-decisão-ação

trabalhar amanhã.”

(o ciclo Boyd) dava

Dias depois, Cohn se arrependeria de sua decisão.

aos pilotos americanos

*três astros foram escolhidos para o elenco de Cupido é moleque teimo-uma
leve vantagem de*

tempo. Vendo-se uma

*so – Cary grant, irene Dunne e ralph Bellamy. todos tiveram problemas
luta encarniçada como*

*com seus papéis como estavam no roteiro, nenhum deles queria fazer uma
série de ciclos*

o filme e, com o passar do tempo, a infelicidade deles só aumentava.

Boyd, observa-se que os

americanos ganhariam

*Começaram a surgir revisões do roteiro: McCarey aparentemente havia
uma vantagem de tempo*

*jogado no lixo o original e estava começando tudo de novo, mas seu proa
cada ciclo, até as ações*

*cesso criativo era peculiar – ele se sentava em um carro estacionado no do
inimigo se tornarem*

*Hollywood Boulevard com a roteirista Viña Delmar e improvisava verbal-
totalmente inadequadas*

às situações variantes.

*mente as cenas com ela. Mais tarde, quando a filmagem começava, ele ca-
Por conseguinte, os*

minhava pela praia e rabiscava as montagens em pedaços de papel pardo.

pilotos americanos

seu estilo de dirigir era igualmente incômodo para os atores. Um dia, por

conseguiam “superar

com o ciclo Boyd”, o

exemplo, ele perguntou a Irene Dunne se ela tocava piano e a Bellamy se inimigo, frustrando

ele sabia cantar. ambos responderam, “Não muito bem”, mas o próximo as manobras dele e

passo de McCarey foi fazer Dunne tocar “Home on the range” da melhor finalmente abatendo-o

maneira que pudesse enquanto Bellamy cantava fora de tom. Os atores a tiros. Coronel Boyd e

outros então começaram

não acharam graça neste exercício bastante humilhante, mas McCarey a questionar se este

ficou encantado e filmou a canção inteira. Nada disso estava no roteiro, padrão podia ser

mas acabou tudo fazendo parte do filme.

aplicado a outras formas

de guerra também.

Às vezes os atores ficavam esperando no set enquanto McCarey se the art of Maneuver,

distraía no piano, então de repente ele vinha com uma ideia sobre o que Robert R.

filmar no dia seguinte. Certa manhã Cohn apareceu no set e assistiu a este Leonhard, 1991

estranho processo. “eu o contratei para fazer uma grande comédia para mostrar a Frank Capra!” ele exclamou. Cohn ficou muito aborrecido e cancelou tudo. sua irritação aumentava dia a dia, mas estava obrigado por contrato a pagar a Dunne 40 mil dólares pelo filme, fosse ele filmado ou não. Não podia despedir McCarey naquela altura sem criar problemas maiores, nem podia fazê-lo voltar ao roteiro original, visto que McCarey já havia iniciado a filmagem e só ele parecia saber onde o filme ia chegar.

Mas com o passar dos dias, os atores começaram a ver certo método na loucura de McCarey. ele os filmava em longas tomadas nas quais uma boa parte do trabalho deles era dirigida de uma forma livre; as cenas tinham espontaneidade e eram animadas. Por mais casual que parecesse, ele sabia o que queria e refazia a filmagem mais simples se a expressão no rosto dos atores não fosse suficientemente amorosa. Os dias de filmagem eram curtos e objetivos.

Um dia, depois de uma longa ausência, Cohn apareceu no set e encontrou McCarey servindo drinks ao elenco. Cohn estava a ponto de explodir quando o diretor lhe disse que estavam bebendo para comemorar – tinham acabado de encerrar as filmagens. Cohn ficou chocado e encantado: McCarey terminara antes do prazo e com uma redução de 100 mil dólares no orçamento. em seguida, para sua surpresa também, o estrategista

301



Mobilidade, definida

filme foi montado na sala de edição como um estranho quebra-cabeça.

como a capacidade

era bom, muito bom. as plateias de testes davam gargalhadas. estreando de projetar poder a

em 1937, Cupido é moleque teimoso foi um total sucesso e deu a McCarey um distância, é outra

característica do bom

Oscar de melhor diretor. Cohn tinha encontrado seu novo Frank Capra.

xadrez. É objetivo de

infelizmente McCarey tinha visto muito bem as tendências ditatoriais um bom jogador de

de seu chefe e, apesar das vantajosas ofertas de Cohn, nunca mais trabalhava para garantir que

cada uma de suas

foi para a Columbia.

peças possa exercer

pressão sobre o máximo

interpretação

de quadrados, em vez

Leo McCarey, um dos grandes diretores da era dourada de Hollywood, de ficar encurralada

em um canto, cercada

era essencialmente um compositor e um letrista frustrado. trabalhava por outras. Portanto,

dirigindo comédias de pancadaria – foi ele quem juntou o gordo com o mestre no xadrez

o Magro – só porque não conseguia se sustentar com a música. O fil-antecipa trocas de

peões (batalhas de

me Cupido é moleque teimoso é considerado uma das melhores comédias infantaria, se você

amalucadas de todos os tempos, e tanto seu estilo quanto o modo como quisser), não porque

McCarey trabalhou nele vinham de seu instinto musical: ele compunha o está tentando cansar

filme em sua cabeça da mesma maneira solta, mas lógica, que usava para o inimigo, mas porque

sabe que pode projetar

brincar com uma melodia no piano. Criar um filme assim exigia duas coio poder de suas torres

sas: espaço de manobra e habilidade para canalizar caos e confusão para (forças mecanizadas)

o processo criativo.

pelas fileiras abertas

resultantes. Deste modo,

McCarey mantinha-se distante de Cohn, dos atores, dos roteiristas o mestre no xadrez luta

– na verdade, de todos – o máximo possível. ele não se deixava encurra-a fim de se movimentar.

lar pela ideia de ninguém sobre como fazer um filme. Com espaço para Esta ideia é central para

manobrar, ele podia improvisar, experimentar, mover-se fluidamente em a teoria da guerra de

manobra.

diferentes direções em qualquer cena, mantendo, no entanto, tudo per-the art of ManeUver,

feitamente sob controle – ele sempre parecia saber o que queria e o que robert r.

funcionava. e como filmar desse jeito fazia cada dia parecer um novo Leonhard, 1991

desafio, os atores tinham de reagir com sua própria energia, em vez de simplesmente regurgitar palavras de um roteiro. McCarey dava espaço para que o acaso e acontecimentos aleatórios da vida entrassem em seu esquema criativo sem ser dominado pelo caos. a cena que ele foi inspirado a criar quando soube da falta de habilidade musical de Dunne e Bellamy, por exemplo, parece não ensaiada e real porque na verdade foi isso que aconteceu. se estivesse no roteiro teria sido bem menos engraçada.

Dirigir um filme – ou qualquer projeto artístico profissional ou científico – é como lutar em uma guerra. existe certa lógica no modo como você ataca um problema, molda seu trabalho, lida com o atrito e a discrepância entre o que você quer e o que consegue. Diretores ou artistas, com frequência, começam com grandes ideias, mas ao planejarem criam uma tal camisa de força para si mesmos, um roteiro tão rígido a seguir e formas nas quais se encaixar, que o processo perde toda a graça, não sobra nada para explorar na criação em si e o resultado final parece artificial e frustrante. Por outro lado, artistas podem começar uma vaga ideia que parece promissora, mas são preguiçosos demais ou indisciplinados para lhe dar forma. eles criam tanto espaço e confusão que no final nada combina.



a solução é planejar, ter uma ideia clara do que você quer, depois se colocar em um espaço aberto e dar a si mesmo opções para trabalhar.

Você dirige a situação, mas deixa espaço para oportunidades inesperadas e acontecimentos aleatórios. tanto gerais como artistas podem ser julgados pelo modo como lidam com o caos e a confusão, aceitando-os, mas orientando-os para seus próprios propósitos.

5. Um dia, no Japão da década de 1540, em uma balsa lotada de fazendeiros, mercadores e artesãos, um jovem samurai regalava a quem o escutasse com histórias sobre suas grandes vitórias como espadachim, brandindo sua espada de 90 centímetros de comprimento enquanto falava para demonstrar sua perícia. Os outros passageiros estavam com um pouco de medo deste jovem atlético, portanto fingiam interesse pelo que ele contava para evitar problemas. Mas um homem mais velho sentava-se mais afastado, ignorando o jovem fanfarrão. era obviamente um samurai também – tinha duas espadas – mas ninguém sabia que, na verdade, tratava-se de tsukahara Bokuden, talvez o maior espadachim de sua época. Já estava na casa dos cinquenta anos e gostava de viajar sozinho e incógnito.

Bokuden estava sentado de olhos fechados, aparentemente em profunda meditação. sua imobilidade e seu silêncio começaram a incomodar o jovem samurai que acabou gritando, “Não gosta deste tipo de conversa?

Você nem sabe como manejar uma espada, velho, sabe?” “Certamente que sei”, respondeu Bokuden. “Meu estilo, entretanto, é o de não manejar minha espada em circunstâncias tão inconsequentes como esta.” “Um estilo de usar a espada que não usa uma espada”, disse o jovem samurai.

“Não diga bobagens. Como se chama sua escola de esgrima?” “Chama-se Mutekatsu-ryu [estilo que vence sem espadas ou lutas]”, respondeu Bokuden. “O quê? Mutekatsu-ryu? Não seja ridículo. Como pode derrotar um adversário sem lutar?”

a esta altura o jovem samurai estava zangado e irritado e exigiu que Bokuden demonstrasse seu estilo desafiando-o para uma luta ali mesmo.

Bokuden recusou-se a duelar no barco cheio de gente, mas disse que mostraria o Mutekatsu-ryu ao samurai na próxima praia, e pediu ao barqueiro para guiar a embarcação para uma pequena ilha ali perto. O

rapaz come-

çou a balançar sua espada para relaxar. Bokuden continuou sentado com os olhos fechados. ao se aproximarem da ilha, o desafiante impaciente gritou, “Vem! Você parece que morreu. Vou lhe mostrar como minha espada é afiada!” e aí pulou para a praia.

Bokuden não se apressou, enfurecendo ainda mais o jovem samurai, que começou a gritar insultos. Bokuden finalmente entregou ao barqueiro suas espadas, dizendo, “Meu estilo é Mutekatsu-ryu. Não preciso de espada”, e com estas palavras pegou o longo remo do barqueiro e empurrou-o com força contra a praia, arremessando o barco rapidamente para a água e longe da ilha. O samurai gritou, exigindo a volta do barco. Bokuden respondeu, “isto é o que eu chamo de vitória sem luta. eu o desafio a pular na água e nadar até aqui!”

estratégia 20

303



NO. 71. a VitÓria

*agora os passageiros no barco podiam olhar para o jovem samurai de-eM
MeiO a UMa*

*saparecendo ao longe, perdido na ilha, dando saltos, abanando os braços
CeNteNa De*

*enquanto seus gritos iam ficando cada vez mais fracos. eles começaram
iNiMigOs*

Ao sacerdote Yozan,

a rir: Bokuden havia demonstrado claramente o que era Mutekatsu-ryu.

o 28º professor em

Enkakuji, aproximou-se

interpretação

para uma entrevista

um samurai chamado

assim que Bokuden escutou a voz do arrogante jovem samurai, soube Ryozan, que praticava

que haveria problemas. Um duelo em um barco lotado de gente seria Zen. O professor disse:

um desastre, e totalmente desnecessário; ele precisava tirar o rapaz dali

“Você vai entrar em uma

sem luta, e fazer a derrota ser humilhante. ele faria isto com uma mano-banheira, totalmente

nu sem nem um trapo

bra. Primeiro, permaneceu quieto e calado, distraindo sua atenção dos para cobri-lo. Então,

inocentes passageiros e atraindo-a para si como um ímã. em seguida, uma centena de inimigos

confundi-o com um nome bastante irracional para uma escola de luta, armados, com arcos e

espadas, surgirá a sua

superaquecendo a mente bastante simples do rapaz com um conceito que volta. Como você vai

o deixou perplexo. O samurai atarantado tentou disfarçar com ameaças.

enfrentá-los? Vai rastejar

ele agora estava tão zangado e mentalmente desequilibrado que saltou diante deles e implorar

para a praia sozinho, sem considerar o significado bem óbvio de Mutekat-misericórdia? Vai

mostrar sua linhagem de

su-ryu mesmo depois de já estar lá. Bokuden era um samurai que sempre guerreiro morrendo em

confiou em posicionar seus adversários primeiro e vencer facilmente, por combate contra eles? Ou

manobras e não pela força bruta. esta era a melhor demonstração da sua um homem do Caminho

tem algum dom

arte.

sagrado?” Ryozan disse,

O objetivo da manobra é lhe dar vitórias fáceis, o que você pode fazer

“Deixe-me vencer sem me

atraindo os adversários para trocarem suas posições de poder fortificadas render e sem lutar.”

por um terreno desconhecido onde terão de lutar desequilibrados. Visto Teste

que a força de seus adversários é inseparável da capacidade que eles têm Surpreendido em meio

de pensar corretamente, suas manobras devem ser projetadas para deixá-a uma centena de

los emotivos e confusos. se você é direto demais nestas manobras, corre o inimigos, como você vai

conseguir vencer sem se

risco de revelar seu jogo; você precisa ser sutil, atraindo os adversários até render e sem lutar?

você com comportamentos enigmáticos, irritando-os pouco a pouco com comentários e ações provocantes, depois recuando de repente. Quando saMUraI Zen: the

sentir que estão sendo dominados pelas emoções, que estão cada vez mais Warrior koans,

trevor Leggett,

frustrados e com raiva, você pode acelerar o ritmo de suas manobras. ade-1985

quadamente posicionados, seus adversários saltarão para a ilha e ficarão

encalhados, dando a você a vitória fácil.

304

estratégia 20



Imagem:

a Foice. O mais

simples dos instrumentos. Cortar

a grama alta ou

campos de trigo

ainda não maduro

é trabalho exaustivo. Mas deixe os

talos ficarem casta—

nho-dourados, duros e secos, e nesse

breve tempo até

a foice mais cega

ceifará o trigo

com facilidade.

Autoridade: *Batalhas se vencem*

com carnificina e com manobras.

Quanto mais excelente for o general, mais ele contribui em manobras,

menos ele exige em carnificina...

*Quase todas as batalhas consideradas como obras-primas da arte militar...
foram batalhas de manobras*

nas quais com muita frequência o

inimigo se viu derrotado por algum

*novo expediente ou mecanismo, algum golpe ou estratégia bizarro,
rápido, inesperado. Nessas batalhas,*

os vitoriosos perderam muito pouco. – Winston Churchill (1874-1965)

iNVersO

Não há objetivo nem honra em buscar a batalha direta por ela mesma.

*esse tipo de luta, entretanto, talvez tenha valor como parte de uma
manobra ou estratégia. Um súbito envolvimento ou poderoso golpe frontal
quando o inimigo menos espera pode ser esmagador.*

*O único perigo na manobra é que você se dá tantas opções que acaba se
confundindo. simplifique – limite-se às opções que possa controlar.*

estratégia 20

305



NegOCie eNQUaNtO aVaNÇ a

a estratégia

Da gUerra DiPLOMÁtiC a

As pessoas sempre tentarão obter de você por meio de negociações o que não puderam tirar em batalhas ou confrontos diretos. Elas até vão apelar para a justiça ou moral como um disfarce para avançarem suas posições. Não se iluda: negociações são manobras de poder ou colocação, e você deve sempre se colocar em uma espécie de posição forte que impossibilite ao outro lado tirar proveito de você durante suas conversas. Antes e durante as negociações, você precisa continuar avançando, criando implacável pressão e forçando o outro lado a aceitar seus termos. Quanto mais você tira, mais você pode devolver em concessões inexpressivas. Crie fama de ser firme e intransigente, para que as pessoas fiquem perplexas antes mesmo de conhecer você.



gUerra POr OUtrOs MeiOs

Depois que atenas foi finalmente derrotada por esparta na guerra do 2 1

Peloponeso, em 404 a.C., a grande cidade-estado entrou em constante declínio. Nas décadas que se seguiram, muitos cidadãos, inclusive o grande orador Demóstenes, começaram a sonhar com um renascer da outrora dominante atenas.

em 359 a.C., o rei da Macedônia, Pérdicas, foi morto em batalha e surgiu uma guerra de poder por sua sucessão. Os atenienses viam a Macedônia como uma terra de bárbaros ao norte, cuja única importância era a proximidade dos pontos avançados atenienses que ajudavam a proteger seus suprimentos de grãos que vinham da Ásia e o ouro das minas lo-NegOCie eNQUaNtO aVaNÇ a cais. Um desses postos avançados era a cidade de anfípolis, antiga colônia ateniense, mas que havia caído recentemente em mãos macedônias. em atenas os políticos armavam um plano para apoiar um dos pretendentes a estratégia

ao trono da Macedônia (um homem chamado argaeus) com navios e soldados. se ele vencesse, seria devedor de atenas e lhes devolveria a valiosa Da gUerra DiPLOMÁtiC a

cidade de anfípolis.

infelizmente, os atenienses apostaram no cavalo errado: o irmão de Pérdicas, Felipe, de 24 anos, derrotou argaeus facilmente em batalha e se tornou rei. Para surpresa dos atenienses, entretanto, Felipe não se aproveitou de sua vantagem e recuou, renunciando a todos os direitos a anfípolis e tornando a cidade independente. Libertou também, sem exigir As pessoas sempre tentarão obter de você por meio de nego-resgate, todos os soldados atenienses que havia capturado em batalha. até ciações o que não puderam tirar em batalhas ou confrontos discutiu a possibilidade de uma aliança com atenas, sua recente inimiga, diretos. Elas até vão apelar para a justiça ou moral como e em negociações secretas propôs reconquistar anfípolis em poucos anos um disfarce para avançarem suas posições. Não se iluda: e entregá-la a atenas em troca de outra cidade ainda sob o controle ateniense, uma oferta boa demais para se recusar.

negociações são manobras de poder ou colocação, e você Os delegados atenienses nas conversações relataram que Felipe era deve sempre se colocar em uma espécie de posição forte que um sujeito afável e que sob sua aparência rude era nitidamente um admi-impossibilite ao outro lado tirar proveito de você durante rador da cultura ateniense – na verdade, ele convidou os filósofos e artis-suas conversas. Antes e durante as negociações, você pretas mais famosos de atenas para residirem em sua capital. Da noite para cisa continuar avançando, criando implacável pressão e o dia, pelo visto, os atenienses haviam ganhado um importante aliado ao norte. Felipe pôs-se a combater tribos bárbaras em outras fronteiras, e a forçando o outro lado a aceitar seus termos. Quanto mais paz reinou entre as duas potências.

you tira, mais você pode devolver em concessões inexpressos anos depois, quando atenas foi abalada por sua própria luta interna sivas. Crie fama de ser firme e intransigente, para que as pelo poder, Felipe marchou sobre anfípolis e a capturou. De acordo com pessoas fiquem perplexas antes mesmo de conhecer você.

o que haviam combinado, os atenienses despacharam enviados para negociar, só para descobrirem, surpresos, que Felipe não lhes oferecia mais a cidade, mas simplesmente fazia vagas promessas para o futuro. Distraídos com os problemas em casa, os enviados não tinham outra escolha a não ser aceitar. agora, com anfípolis garantida sob seu controle, Felipe tinha acesso ilimitado às minas de ouro e ricas florestas da área. ao que tudo indicava, Felipe estivera se divertindo a suas custas o tempo todo.

agora Demóstenes dava um passo à frente para vituperar contra o falso Felipe e avisar o perigo que ele representava para toda a grécia.



de enfrentar a ameaça, o orador lembrou suas vitórias no passado sobre outros tiranos. Nada aconteceu, então, mas anos depois, quando Felipe manobrou para tomar o desfiladeiro de termópilas – uma estreita porta de entrada que controlava o movimento do centro para o sul da grécia – atenas enviou um exército para defendê-lo. Felipe recuou e os atenienses se congratularam pela vitória.

Nos anos seguintes, os atenienses assistiram, desconfiados, a Felipe ampliar seus domínios para norte, leste e interior da grécia. então, em 346 a.C., ele de repente propôs negociar um tratado com atenas. Já estava provado que não se podia confiar nele, é claro, e muitos políticos da cidade haviam jurado jamais tratar novamente com ele, mas a alternativa era arriscar uma guerra com a Macedônia em uma época em que atenas não estava preparada para isso. e Felipe parecia sincero em seu desejo de uma sólida aliança, o que, no mínimo, daria a atenas um período de paz. assim, apesar de suas reservas, os atenienses enviaram embaixadores até a Macedônia para assinar um contrato chamado de Paz de Filócrates.

Neste acordo, atenas cedia seus direitos a anfípolis e em troca recebia promessas de segurança para seus postos avançados restantes no norte.

Os embaixadores saíram satisfeitos, mas no caminho de casa receberam notícia de que Felipe havia marchado sobre termópilas e conquistado o desfiladeiro. Chamado a se explicar, Felipe respondeu que havia agido para proteger seus interesses na grécia central de uma ameaça temporária por uma potência rival, e rapidamente abandonou o desfiladeiro.

Mas os atenienses não queriam saber de mais nada – tinham sido humilhados. repetidas vezes Felipe usara negociações e tratados para encobrir avanços espúrios. ele não era uma pessoa honrada. Podia ter abandonado termópilas, mas isso não tinha importância: ele estava sempre assumindo o controle sobre territórios maiores, depois se fazendo de conciliador ao devolver parte de suas aquisições – mas só parte, e de qualquer maneira muitas vezes acabava pegando de volta as terras concedidas. O efeito no final era inevitavelmente ampliar seu domínio. Mesclando guerra com diplomacia enganosa, ele havia lentamente feito da Macedônia a potência dominante na grécia.

Demóstenes e seus seguidores estavam agora em predominância. a Paz de Filócrates era obviamente uma desgraça, e todos os envolvidos nela foram expulsos de seus cargos. Os atenienses começaram a causar problemas no país a leste de anfípolis, tentando garantir o maior número de postos avançados ali, chegando até a provocar discussões com a Macedônia. em 338 a.C., eles se aliaram a tebas para se prepararem para uma grande guerra contra Felipe. Os dois aliados enfrentaram os macedônios na batalha em Caironea, na grécia central, mas Felipe venceu a batalha decisivamente, seu filho alexandre representando um papel-chave.

agora os atenienses estavam em pânico: bárbaros do norte estavam para atacar sua cidade e queimar tudo. e mais uma vez eles se enganaram.

em uma generosíssima oferta de paz, Felipe prometeu não invadir as ter-308

estratégia 21



ras atenienses. em troca ele assumiria o comando dos postos avançados Lorde Aberdeen, o

em disputa no leste e atenas se tornaria uma aliada da Macedônia. Como embaixador britânico

na Áustria, provou

prova de sua palavra, Felipe libertou prisioneiros atenienses da recente ser ainda mais fácil de

guerra sem pedir resgate. ele também mandou o filho, alexandre, liderar se lidar. Com apenas

uma delegação até atenas transportando as cinzas de todos os soldados 29 anos de idade, mal

conseguindo falar

atenienses mortos em Caironea. Cheios de gratidão, os atenienses conce-francês, ele não era páreo

deram a cidadania a alexandre e a seu pai e ergueram uma estátua em para um diplomata

homenagem a Felipe em sua ágora.

com a sutileza de um

Mais tarde, naquele mesmo ano, Felipe convocou uma assembleia Metternich. Sua rigidez

e autoconfiança só

com todas as cidades-estados gregas (exceto esparta, que se recusou a servir aos interesses de

participar) a fim de discutirem uma aliança para formar o que se chama Metternich. “Metternich

maria de Liga Helênica. Pela primeira vez, as cidades-estados gregas se é extremamente atencioso

para com Lorde

uniriam em uma única confederação. Logo depois que todos concordaram em “Aberdeen”, relatou

ram com os termos da aliança, Felipe propôs uma guerra unida contra os Cathcart. Os resultados

odiados persas. a proposta foi aceita com satisfação, com os atenienses não tardaram.

Metternich certa vez

liderando o caminho. Por alguma razão todos haviam se esquecido de descreveu a tarefa de

como Felipe era desonesto; só se lembraram do rei que recentemente um diplomata como a

fora tão generoso.

arte de parecer ingênuo,

sem o ser, e ele praticava

em 336 a.C., antes de iniciar a guerra contra a Pérsia, Felipe foi assim plenamente

sassinado. seria seu filho, alexandre, quem lideraria a liga na guerra e na com o arrogante

*criação de um império. e durante todo este tempo, atenas permaneceria
Aberdeen. “Não*

considere Metternich

*a mais fiel aliada da Macedônia, sua âncora crítica de estabilidade dentro
um personagem tão*

da Liga Helênica.

formidável...”, Aberdeen

escreveu a Castlereagh.

“Vivendo com ele o

interpretação

tempo todo . . é possível

*em um determinado nível, guerra é um negócio relativamente simples; que
não o conheça? Se*

*you manobra seu exército para derrotar o inimigo matando um número na
verdade ele fosse o*

*suficiente de soldados dele, tomando uma quantidade suficiente de terras
ser humano mais sutil,*

poderia certamente se

*que pertençam a ele, ou se fazendo suficientemente seguro para procla-
impor a alguém menos*

*mar a vitória. talvez você tenha de recuar aqui e ali, mas sua intenção
acostumado a enganar,*

*acaba sendo a de avançar o máximo possível. a negociação, por outro mas
não é este seu*

caráter. Ele é, eu o repito

*lado, é quase sempre desconfortável. Por um lado, você precisa tanto ga-
para você, um homem*

*rantir seus interesses existentes como acrescentar ainda mais interesses não
muito inteligente.*

na medida do possível; por outro lado, você precisa barganhar de boa-fé, Ele é vaidoso... mas é

confiável...” Por seu

fazer concessões e conquistar a confiança do adversário. Misturar estas misto de condescendência

necessidades é uma arte, e quase impossível, pois nunca se pode ter certa-e credulidade, Aberdeen

za de que o outro lado está agindo de boa-fé. Neste campo desconfortável se fez merecedor do

sarcástico epíteto de

entre guerra e paz é fácil não entender bem o adversário, chegando a um Metternich como o

acordo que a longo prazo não é de seu interesse.

“caro simplório da

a solução de Felipe foi a de ver a negociação não distinta da guerra, diplomacia”.

a World restored,

mas sim como uma extensão dela. Negociação, como guerra, envolvia Henry Kissinger,

manobra, estratégia e trapaça, e exigia que você continuasse avançando, 1957

assim como faria em um campo de batalha. Foi por compreender a negociação assim que Felipe ofereceu-se para deixar anfípolis independente enquanto prometia tomá-la para atenas mais tarde, uma promessa que estratégia 21

309



nunca teve a intenção de cumprir. esta manobra inicial lhe conquistou amizade e tempo e o manteve livre dos incômodos atenienses enquanto lidava com seus inimigos em outras paragens. a paz de Filócrates do

mesmo modo encobriu seus movimentos na grécia central e deixou os atenienses desequilibrados. tendo decidido em algum momento que seu objetivo máximo era unir toda a grécia e liderá-la em uma cruzada contra a Pérsia, Felipe determinou que atenas – com sua nobre história – teria de funcionar como um centro simbólico da Liga Helênica. seus generosos termos de paz foram calculados para comprar a lealdade da cidade.

Felipe não se preocupava em cumprir sua palavra. Por que ele deveria honrar seus acordos feito um cordeirinho, sabendo que os atenienses encontrariam uma desculpa mais tarde para estender seus postos avançados para o norte a suas custas? Confiança não é uma questão de ética, é outra manobra. Felipe via confiança e amizade como qualidades à venda.

ele as compraria de atenas mais tarde, quando fosse poderoso e tivesse o que oferecer em troca.

Como Felipe, você deve ver qualquer situação de negociação em que seus interesses vitais estiverem em jogo como uma região de pura manobra, guerra por outros meios. Conquistar a confiança dos outros não é uma questão moral, mas estratégica; às vezes é necessário, às vezes não é. as pessoas deixam de cumprir o que dizem se for do interesse delas, e encontrarão desculpas morais ou legais que justifiquem seus movimentos, às vezes tanto para si mesmas como para os outros.

assim como você precisa sempre se colocar na posição mais forte antes da batalha, o mesmo acontece com a negociação. se você é fraco, use negociações para se dar tempo, para retardar a batalha até estar pronto; seja conciliador não para ser bonzinho, mas para manobrar. se você é forte, pegue o máximo que puder antes e durante as negociações – e aí mais tarde você pode devolver uma parte do que pegou, concedendo o que você menos valoriza para ficar parecendo generoso. Não se preocupe com sua reputação ou em criar confiança. é interessante ver como as pessoas se esquecem rápido do que você prometeu e não cumpriu, quando você é forte e está em posição de lhes oferecer algo que é do interesse delas.

Portanto, um governante prudente não deve manter a palavra se agindo assim contraria seus próprios interesses... Se os homens fossem todos bons, este preceito não seria bom; mas como eles são maus, e não cumprem o que lhe prometem, você não está obrigado a cumprir sua palavra com eles.

Nem jamais faltaram bases legítimas para um príncipe que desejasse se desculpar pelo não cumprimento de uma promessa.



JaDe eM VeZ De LaDriLHO

No início de 1821, o ministro do exterior russo, Capo d'istria, escutou a notícia pela qual estava esperando havia muito tempo: um grupo de patriotas gregos iniciara uma rebelião contra os turcos (a grécia, na época, fazia parte do império Otomano), com a intenção de expulsá-los e estabelecer um governo liberal. D'istria, um grego de origem nobre, sonhava havia muito tempo em envolver a Rússia nos assuntos gregos. a Rússia era uma potência militar em desenvolvimento; ao apoiar a revolução – supondo-se que os rebeldes vencessem – ela ganharia influência sobre uma grécia independente e os portos do Mediterrâneo para sua marinha. Os russos também se viam como protetores da igreja Ortodoxa grega, e o czar Alexandre era um homem profundamente religioso; liderar uma cruzada contra os turcos islâmicos deixaria satisfeita sua consciência moral assim como os interesses políticos russos. era bom demais para ser verdade.

apenas um obstáculo se interpunha no caminho de d'istria: o príncipe Klemens von Metternich, o ministro das relações exteriores austríaco.

anos antes, Metternich havia trazido a Rússia para uma aliança com a Áustria e a Prússia chamada de sacra aliança. O objetivo era proteger os governos destas nações da ameaça de revolução e manter a paz na Europa depois do tumulto das guerras Napoleônicas. Metternich fizera amizade com Alexandre I. Percebendo que os russos poderiam intervir na Grécia, ele tinha enviado ao czar centenas de relatórios afirmando que a revolu-

ção era parte de uma conspiração em toda a Europa para acabar com as monarquias no continente. se Alexandre prestasse ajuda à Grécia, seria um joguete na mão dos revolucionários e estaria violando o propósito da sacra aliança.

D'istria não era tolo: sabia que o desejo de Metternich era, na verdade, impedir a Rússia de expandir sua influência no Mediterrâneo, o que abalaria a Inglaterra e desestabilizaria a Europa, o maior temor de Metternich. Para d'istria era simples: ele e Metternich disputavam quem teria mais influência sobre o czar. e d'istria levava vantagem: ele via o czar com frequência e podia neutralizar os poderes persuasivos de Metternich com o constante contato pessoal.

Os turcos inevitavelmente agiam para reprimir a rebelião grega, e conforme

cresciam as atrocidades contra os gregos, parecia quase certo que o czar interviria. Mas em fevereiro de 1822, quando a revolução estava chegando ao ponto de fervura, o czar fez o que aos olhos de d'istria foi um erro fatal: concordou em mandar um enviado a Viena para discutir a crise com Metternich. O príncipe adorava atrair negociadores a Viena, onde os encantava até não poder mais. D'istria sentiu a situação escapar-lhe das mãos. agora ele só tinha uma opção: escolher o enviado que iria a Viena e colocá-lo ciente de todos os detalhes.

a escolha de d'istria foi um homem chamado taticheff, que tinha sido embaixador da Rússia na Espanha. taticheff era um negociador astuto e experiente. Convocado para uma reunião pouco antes de partir, estratégia 21

311



ele ouviu atentamente enquanto d'istria expunha os riscos: Metternich tentaria encantar e seduzir taticheff; para impedir o czar de intervir, ele se oferecia para negociar um acordo entre os russos e os turcos; e, é claro, solicitaria um fórum europeu para discutir a questão. esta era a manobra preferida de Metternich: ele sempre conseguia dominar estes fóruns e de alguma forma obter o que queria. taticheff não devia se deixar enfeitiçar.

ele daria a Metternich um bilhete de d'istria provando que a Rússia tinha direito de vir em auxílio de seus companheiros cristãos que sofriam nas mãos dos turcos. e, em hipótese alguma, concordaria com a participação da Rússia no fórum.

Na madrugada de sua partida para Viena, taticheff foi chamado inesperadamente para uma reunião com o próprio czar. alexandre estava nervoso e em conflito. sem saber das instruções de d'istria, ele falou para taticheff dizer a Metternich que ele queria ao mesmo tempo agir de acordo com a aliança e cumprir sua obrigação moral na Grécia. taticheff decidiu que teria de retardar a entrega desta mensagem o máximo possível.

vel – ela tornaria seu trabalho confuso demais.

em seu primeiro encontro com Metternich em Viena, taticheff avaliou o ministro austríaco. ele o viu como uma pessoa bastante fútil, aparentemente mais interessado em bailes à fantasia e mocinhas do que na Grécia. Metternich parecia desligado e um tanto desinformado; o pouco que ele disse sobre a situação na Grécia traía confusão. taticheff leu o bilhete de d'istria para ele, e, como que sem pensar, Metternich perguntou se estas

também eram as instruções do czar. Colocado em xeque, taticheff não podia mentir. sua esperança agora era a de que as instruções um tanto contraditórias do czar confundissem ainda mais o príncipe, deixando taticheff um passo à frente.

Nos próximos dias, taticheff divertiu-se muito na encantadora cidade de Viena. e aí teve outro encontro com Metternich, que lhe perguntou se podiam iniciar as negociações com base nas instruções do czar.

sem dar tempo para taticheff pensar, Metternich perguntou em seguida quais seriam as exigências da Rússia nesta situação. Parecia justo, e taticheff respondeu que os russos queriam fazer da Grécia um protetorado, conseguir a aprovação da aliança para a intervenção russa na Grécia, e assim por diante. Metternich recusou todas as propostas, dizendo que seu governo jamais concordaria com isso, então taticheff pediu que ele sugerisse outras ideias. em vez disso, Metternich entrou em uma discussão abstrata sobre revoluções, sobre a importância da sacra aliança e outras irrelevâncias. taticheff saiu confuso e um tanto aborrecido. ele queria afirmar uma posição, mas estas discussões eram informais e deselegantes; sentindo-se perdido, ele não fora capaz de direcioná-las para onde queria.

Dias depois, Metternich chamou taticheff de novo. Parecia constrangido, até desgostoso: os turcos, disse, tinham acabado de lhe mandar um bilhete afirmando que os russos estavam por trás da confusão na Grécia e pedindo para transmitir ao czar a determinação deles de lutarem até a morte para garantir o que era deles. em um tom solene, sugerindo 312

estratégia 21



estar aborrecido com a falta de diplomacia dos turcos, Metternich disse achar indigno de seu país transmitir esta vergonhosa mensagem ao czar.

ele acrescentou que os austríacos consideravam a Rússia como sua aliada mais fiel e apoiariam suas condições para resolver a crise. Finalmente, se os turcos se recusassem a ceder, a Áustria romperia relações com eles.

taticheff ficou bastante comovido com esta súbita demonstração de solidariedade carregada de emoção. talvez os russos tivessem interpretado mal o príncipe – talvez ele estivesse realmente do lado deles. temendo que d'istria entendesse errado, taticheff relatou este encontro apenas para o czar. Dias depois, Alexandre respondeu que, a partir daquele momento, taticheff se reportaria apenas a ele; d'istria estaria excluído das negociações.

O ritmo dos encontros com Metternich se acelerou. De certa forma os dois homens discutiam apenas soluções diplomáticas para a crise; não se falou mais no direito da Rússia de intervir militarmente na Grécia.

Finalmente, Metternich convidou o czar para assistir a um fórum sobre a questão em Verona, Itália, meses depois. Na ocasião, a Rússia lideraria o debate sobre como melhor resolver o problema; ela estaria no centro das atenções, com o czar sendo justamente homenageado como o salvador da Europa na cruzada contra a revolução. O czar concordou em participar muito satisfeito.

De volta a São Petersburgo, d'Áustria vociferava com quem o escutasse, mas logo depois que Tatichoff chegou em casa, o ministro das relações exteriores russo foi chutado do cargo de vez. e no fórum, mais tarde em Verona, como ele previra, a crise grega foi resolvida exatamente do modo que melhor servia aos interesses da Áustria. O czar era a estrela do show, mas, pelo visto, ele não fez caso ou notou que havia assinado um documento que em sua essência impedia a Rússia de intervir unilateralmente nos Bálcãs, abrindo mão, por conseguinte, de um direito de que todos os líderes russos, desde Pedro, o grande, fizeram questão. Metternich vencera a guerra com d'Áustria mais completamente do que o ex-ministro jamais imaginara possível.

interpretação

O objetivo de Metternich sempre foi um acordo que melhor servisse aos interesses da Áustria no longo prazo. esses interesses, ele decidiu, compreendiam não apenas impedir a intervenção russa na Grécia, mas manobrar o czar no sentido de ceder permanentemente o direito de enviar tropas para os Bálcãs, fonte permanente de instabilidade na Europa. Portanto, Metternich examinou as forças relativas de ambos os lados. Que influência ele tinha sobre os russos? Muito pouca; na verdade, ele era a parte mais fraca. Mas Metternich possuía um trunfo: seu estudo de muitos anos da personalidade um tanto estranha do czar. Alexandre era um homem muito emotivo que agia somente em um estado de exaltação; ele tinha de transformar tudo em uma cruzada. assim, desde o início da estratégia 21

313



Grato por sua absolvição,

crise, Metternich plantou a semente de que a verdadeira cruzada aqui

Orestes dedicou um altar

não era de cristãos contra turcos, mas de monarquias contra a revolução.

a guerreira Atena; mas

as Eríneas ameaçaram,

Metternich também compreendia que seu principal inimigo era se o julgamento não

d'istria e que ele teria de enfiar uma cunha entre d'istria e o czar. então fossse invertido, deixar

atraiu um enviado até Viena. em negociações individuais diretas, Metter- cair uma gota do

nich era um jogador de xadrez no nível de um grão-mestre. Com tatiche- sangue de seus próprios

corações, o que causaria

ff como com tantos outros, ele primeiro reduzia as suspeitas do adversário a infertilidade do

bancando o vaidoso e afetado, até mesmo um aristocrata pouco inteli-solo, disseminaria as

gente. em seguida ele começava a falar das negociações, atolando-as em pragas sobre as colheitas

e destruiria toda a

discussões legalistas, abstratas. isso o fazia parecer ainda mais idiota, condescendência de Atena.

duzindo taticheff na direção errada, mas também deixando-o confuso e Mas Atena acalmou a ira

irritado. Um negociador confuso e exasperado tende a cometer enganos, com elogios; admitindo

que elas eram muito mais

tais como revelar demais sobre o que pretende, sempre um erro fatal. Um sábias do que ela mesma,

*negociador confuso é também seduzido com mais facilidade por demons-
sugeriu que fossem*

*trações emotivas. Neste caso, Metternich usou o bilhete dos turcos para
residir em uma gruta em*

Atenas, onde reuniram

*encenar um pequeno teatro no qual parecia revelar uma súbita mudança
multidões de adoradores*

*em suas simpatias. isso deixou taticheff – e por meio dele, o czar – total-
como jamais poderiam*

mente enfeitiçado.

esperar encontrar em

outro lugar. Altares

*a partir de então, reestruturar a discussão para se adequar ao pro-dignos
de divindades*

*pósito de Metternich foi brincadeira de criança. a oferta de encenar um do
submundo seriam*

*fórum no qual o czar brilharia era fascinante, e também parecia oferecer
delas, assim como sóbrios*

sacrifícios, libações à luz

*à Rússia a chance de maior influência nos assuntos europeus (o que ale-de
archotes, primícias*

*xandre mais queria). Na verdade, o resuito foi oposto: alexandre acabou
seriam oferecidas após a*

*assinando um documento que excluía a Rússia dos Bálcãs – o objetivo de
consumação de casamento*

*Metternich o tempo todo. sabendo como as pessoas se deixam seduzir ou
nascimento de*

filhos, e até assentos no

*facilmente pelas aparências, o ministro austríaco deu ao czar a aparência
Erecteion. Se aceitassem*

de poder (sendo o centro das atenções no fórum), enquanto ele mesmo este convite, ela decretaria

mantinha sua substância (tendo o documento assinado). é o que os chi-que nenhuma casa onde

não fossem adoradas

neses chamam de dar a alguém um pedaço vistoso de ladrilho pintado poderia prosperar; mas

em troca de jade.

elas, em troca, deveriam

Como Metternich demonstrou com frequência, o sucesso de uma invocar ventos favoráveis

para os navios de Atena,

negociação depende do nível de preparação. se você entra com uma vaga fertilidade para sua

ideia do que deseja, vai se ver trocando de posição dependendo do que o terra e casamentos férteis

outro lado coloca sobre a mesa. Você pode se deixar levar para uma po-para seu povo – também

expulsando os ímpios,

sição que parece apropriada, mas não atende a seus interesses no final. a de modo que ela pudesse

não ser que você analise cuidadosamente seu poder, é bem provável que achar adequado conceder

suas manobras sejam contraproducentes.

a Atenas a vitória na

guerra. As Eríneas depois

antes de tudo, você precisa se ancorar determinando com o máximo de uma breve deliberação,

de clareza suas metas a longo prazo e sua influência para alcançá-las. essa

concordaram gentilmente

clareza o manterá paciente e calmo. Permitirá também que você faça às com estas propostas.

the greek Myths,

peçoas concessões que parecem generosas, mas que na verdade se reve-
Vol.2, robert

lam medíocres, porque elas não ferem seus verdadeiros objetivos. antes
graves, 1955

de iniciar as negociações, estude seus adversários. revelar as fragilidades e
desejos insatisfeitos de seus oponentes lhe dará um tipo diferente de
vantagem: a habilidade para confundi-los, deixá-los dominados pelas 314

estratégia 21



emoções, seduzi-los com pedaços de ladrilho. se possível, finja-se um pouco
de tolo: quanto menos as pessoas compreenderem você e o lugar para onde
está indo, mais espaço você tem para manobrá-los para um beco sem
saída.

Todo mundo quer alguma coisa sem ter ideia de como obtê-la, e o aspecto
realmente intrigante da situação é que ninguém sabe muito bem como
conseguir o que deseja. Mas, como eu sei o que eu quero e do que os outros
são capazes, estou totalmente preparado.

– Príncipe Klemens von Metternich (1773-1859)

CHaVes Para a gUerra

Conflitos e confrontos em geral são coisas desagradáveis que despertam
emoções desagradáveis. Desejando evitar esse aborrecimento, as pessoas
muitas vezes tentam ser gentis e conciliadoras com quem está a sua volta,
na crença de que isso evocará a mesma reação em troca. Mas com
frequência a experiência prova que esta lógica está errada: com o tempo as
peçoas a quem você trata com gentileza vão achar isso muito normal e
não darão o devido valor. elas o verão como alguém que é fraco e que
pode ser explorado. ser generoso não evoca gratidão, mas cria uma crian-

ça mimada ou alguém que se ressentido de um comportamento percebido
como caridade.

Quem acredita, ao contrário de todas as evidências, que gentileza gera gentileza em troca está condenado ao fracasso em qualquer tipo de negociação, sem falar do jogo da vida. as pessoas reagem de um modo delicado e conciliador só quando é do interesse delas e quando são obrigadas a isso. sua meta é criar esse imperativo fazendo que seja penoso para elas lutar. se você alivia a pressão de um desejo para ser conciliador e conquistar a confiança delas, só lhes dará uma abertura para procrastinar, enganarem e se aproveitarem de sua gentileza. a natureza humana é assim. ao longo dos séculos, quem disputou guerras aprendeu esta lição da maneira mais difícil.

Quando nações violam este princípio, os resultados quase sempre são trágicos. em junho de 1951, por exemplo, o exército americano suspendeu sua ofensiva extremamente eficaz contra o exército da Liberta-

ção do Povo Chinês na Coreia porque os chineses e os norte-coreanos haviam sinalizado que estavam prontos para negociar. em vez disso, eles prolongaram as conversas o máximo possível enquanto recuperavam seus exércitos e reforçavam suas defesas. Quando a negociação fracassou e a guerra recomeçou, as forças americanas descobriram que sua vantagem no campo de batalha estava perdida. este padrão se repetiu na guerra do Vietnã e até certo ponto também na guerra do golfo em 1991. Os americanos agiram em parte por um desejo de reduzir as baixas, em parte para serem vistos tentando encerrar estas guerras o mais cedo possí-

estratégia 21

315



vel, para parecerem conciliadores. O que eles não perceberam foi que o incentivo do inimigo para negociar de boa-fé se perdeu no processo.

Neste caso, tentar ser conciliador e salvar vidas conduziu a guerras muito mais demoradas, mais sangrentas, uma verdadeira tragédia. se os estados Unidos tivessem continuado a avançar na Coreia, em 1951, poderiam ter constrangido os coreanos e os chineses a negociarem em seus próprios termos; tivessem continuado suas campanhas de bombardeios no Vietnã, poderiam ter forçado os norte-vietnamitas a negociar em vez de procrastinar; tivessem continuado sua marcha até Bagdá, em 1991, poderiam ter forçado saddam Hussein a abandonar o cargo como uma condição de paz, impedindo uma futura guerra e salvando inúmeras vidas.

a lição é simples: continuando a avançar, mantendo inexorável pressão,

you force your enemies to react and they end negotiating. if you advance a little more every day, the attempts to delay the negotia-

tions only weaken their position. You are demonstrating your decision and determination, not by means of symbolic gestures, but by administering real pain. You do not continue to advance to the point of seizing lands or benefits, but to place yourself in the strongest possible position and win the war.

After making them settle, you have space to make concessions and return part of what you took. In the process you could even seem gentle and conciliatory.

Sometimes you will find yourself with a weak hand, a hand with no influence. In those moments, it is even more important to continue advancing. by demonstrating force and decision, by maintaining pressure, you disguise your fragilities and gain bases that will create for you even a significant advantage.

in June 1940, shortly after the blitzkrieg destroyed the defenses of France and the French government surrendered, General Charles De Gaulle fled to England. he hoped to establish himself as the leader of the Fran-

ca Libre, the legitimate government in exile, in opposition to the government of Vichy dominated by the Germans who now governed most of the country. the chances were strongly against De Gaulle: he was never a figure of prominence in France. Many French soldiers and politicians more famous could claim the role he wanted; he had no influence to make the allies recognize him as the leader of the Free France and without their recognition he could do nothing.

From the beginning, De Gaulle ignored the probabilities and presented himself to everyone as the only man capable of saving France after its shameful surrender. he transmitted to France speeches instigating by radio. he toured England and the United States making a figure with his purpose, placing himself in the role of a modern Joan of Arc. he made important contacts with the French Resistance. Winston Churchill admired De Gaulle, but with frequency he considered him arrogantly, and Franklin Roosevelt despised him; several times the two leaders tried to convince him to accept the divided control of the Free France. But his answer was always the same: he did not 316

strategy 21

cederia. ele não aceitaria nada menos do que a liderança exclusiva. Nas sessões de negociação ele era extremamente rude, a ponto de, às vezes, se retirar da sala, deixando claro que para ele era tudo ou nada.

Churchill e roosevelt amaldiçoavam o nome de De gaulle, lamentando o dia em que o deixaram assumir uma posição. até falavam em rebaixá-lo e expulsá-lo de cena. Mas sempre voltavam atrás e, no final, lhe deram o que ele queria. Fazer outra coisa significaria um escândalo público

blico em uma época delicada e romperia a relação que eles tinham com a resistência francesa. estariam rebaixando um homem a quem uma boa parte do público já reverenciava.

Compreenda: se você é fraco e pede pouco, pouco é o que vai conseguir. Mas se age com força, fazendo exigências firmes, até abusivas, a impressão é o oposto: as pessoas vão pensar que sua segurança deve estar baseada em algo real. Você vai conquistar o respeito, que por sua vez se traduzirá em vantagem. Quando você for capaz de se estabelecer em uma posição mais forte, pode levar isto mais adiante recusando-se a ceder, deixando claro que você está disposto a abandonar a mesa – uma forma eficaz de coerção. O outro lado pode aceitar o desafio, mas você garante que isso tenha um preço – má publicidade, por exemplo. e se no final você ceder um pouco, ainda será muito menos do que as concessões a que eles o teriam forçado se pudessem.

O grande diplomata britânico Harold Nicholson acreditava que havia dois tipos de negociadores: os guerreiros e os comerciantes. guerreiros usam negociações como um meio de ganhar tempo e uma posição mais forte. Comerciantes operam segundo o princípio de que é mais importante estabelecer a confiança, moderar as exigências de cada um dos lados e chegar a um acordo mutuamente satisfatório. seja na diplomacia ou nos negócios, o problema é quando os comerciantes supõem estar lidando com outro comerciante só para descobrir que enfrentam um guerreiro.

seria útil saber antes que tipo de negociador você enfrenta. a dificuldade é que guerreiros hábeis se farão mestres em disfarces: a princípio

pio, parecerão sinceros e afáveis, depois revelarão sua natureza guerreira quando já é tarde demais. ao solucionar um conflito com um inimigo que você não conhece bem, é sempre melhor proteger-se representando você mesmo o papel de guerreiro: negociar enquanto avança. sempre haverá tempo para recuar e consertar as coisas se você for longe demais.

Mas, se virar presa de um guerreiro, você será incapaz de recuperar seja lá o que for. em um mundo em que o número de guerreiros é cada vez maior,

you have to be ready to draw the sword too, even if in the end you are a merchant.

strategy 21

317



Imagem: *O grande Porrete. Você pode falar com voz suave e gentil, mas o outro lado vê que você tem algo assustador na mão. ele não precisa sentir a dor real disso batendo em sua cabeça; ele sabe que o porrete está ali, que ele não vai desaparecer, que você já o usou antes e que ele machuca. Melhor encerrar as discussões e negociar um acordo, a que preço for, do que se arriscar a levar uma porretada dolorosa.*

Autoridade: Não nos consideremos vitoriosos até o dia seguinte à batalha, nem derrotados até quatro dias depois... Carreguemos sempre a espada em uma das mãos e o ramo de oliveira na outra, sempre prontos para sair
 COMO terMiNar

negociar, mas negociando só enquanto avançamos. – Príncipe Klemens von Metternich (1773-1859)

as COisas

a estratégia Da saída

iNVersO

Na negociação como na guerra, você não deve se deixar empolgar; existe o perigo de avançar demais, de falar demais, até o ponto em que você cria um inimigo exasperado que agirá para se vingar. Foi assim depois da Primeira guerra Mundial com os aliados, que impuseram condições tão duras. Uma conclusão confusa ou incompleta pode reverberar na Alemanha nas negociações de paz que inevitavelmente lançaram raios por muitos anos no futuro, arruinando sua reputação.

os fundamentos para a segunda guerra Mundial. Um século antes, por A arte de terminar as coisas bem é saber quando parar, já-outro lado, quando Metternich negociava, era sempre seu objetivo impedir mais indo tão longe a ponto de se exaurir ou criar inimigos dir que o outro lado se sentisse injustiçado. seu propósito em qualquer acordo era negociar e jamais satisfazer a ganância ou punir o outro lado, rancorosos que o envolverão em conflitos no futuro. Significa mas proteger seus próprios interesses. Com o tempo, um acordo punitivo também encerrar na nota certa, com energia e discernimento.

só lhe conquistará insegurança.

Não se trata simplesmente de vencer a guerra, mas sim de como você a vence, como sua vitória o arma para o próximo round . A suprema sabedoria estratégica é evitar todos os conflitos e emaranhamentos para os quais não há saída real.

saiBa COMO terMiNar

as COisas

a estratégia Da saída

Neste mundo, você é julgado pelo modo como termina as coisas. Uma conclusão confusa ou incompleta pode reverberar por muitos anos no futuro, arruinando sua reputação.

A arte de terminar as coisas bem é saber quando parar, jamais indo tão longe a ponto de se exaurir ou criar inimigos rancorosos que o envolverão em conflitos no futuro. Significa também encerrar na nota certa, com energia e discernimento.

Não se trata simplesmente de vencer a guerra, mas sim de como você a vence, como sua vitória o arma para o próximo round . A suprema sabedoria estratégica é evitar todos os conflitos e emaranhamentos para os quais não há saída real.



Se alguém ultrapassa

seM saída

seu objetivo, não o

Para os membros mais antigos do Politburo soviético – o secretário-geral alcança. Se um pássaro

não volta para o ninho,

Leonid Brezhnev, o chefe da KGB Yuri andropov e o ministro da Defesa mas voa cada vez mais

*Dmitri Ustinov – o final da década de 1960 e início dos anos 1970 pare-
alto, acaba caindo*

*ciam uma era dourada. estes homens haviam sobrevivido ao pesadelo dos
na rede do caçador.*

anos de stalin e o atrapalhado reinado de Khrushchev. agora, finalmente-
Quem em tempos de

extraordinária projeção

te, havia alguma estabilidade no império soviético. seus estados satéli-de
pequenas coisas não

tes na europa Oriental eram relativamente dóceis, em particular depois
sabe como parar, mas

que uma insurreição na tchecoslováquia em 1968 fora esmagada. seu
continua insistindo

inexoravelmente,

arqui-inimigo, os estados Unidos, recebera um soco no olho na guerra atraí
para si mesmo o

do Vietnã. e, o mais promissor de tudo, os russos tinham conseguido ex-
infortúnio nas mãos de

pandir aos poucos sua influência no terceiro Mundo. O futuro parecia
deuses e homens, porque

se desvia da ordem da

luminoso.

natureza.

Um país-chave nos planos russos para a expansão era o afeganistão, I
chIng, China, C.

em sua fronteira ao sul. O afeganistão era rico em gás natural e outros
século VIII a.C.

minerais e tinha portos no Oceano Índico. torná-lo um satélite soviético era
a realização de um sonho. Os russos vinham se insinuando no país desde a
década de 1950, ajudando a treinar seu exército, construindo a
autoestrada salang, do norte de Cabul até a União soviética, e tentando
modernizar esta nação atrasada. tudo estava indo de acordo com o
planejado até o início de meados dos anos 1970, quando os
fundamentalistas islâmicos começaram a se tornar uma força política por
todo o afeganistão. Os russos enxergavam dois perigos: primeiro, que os
fundamentalistas tomassem o poder e, vendo o comunismo como ateu e
abominável, cortassem os laços com os soviéticos; e, segundo, que a

inquietação fundamentalista se espalhasse do afeganistão para o sul da União soviética, que tinha uma grande população islâmica.

em 1978, para evitar esse cenário de pesadelo, Brezhnev secretamente apoiou um golpe que colocou o Partido Comunista afegão no poder.

Mas os comunistas afegãos estavam irremediavelmente divididos em fac-

ções, e só depois de uma longa luta de poder surgiu um líder: Hafizullah amin, de quem os soviéticos desconfiavam. além disso, os comunistas não eram populares no afeganistão, e amin recorria aos meios mais brutais para manter o poder de seu partido. isto só alimentava a causa fundamentalista. Por todo o país, insurgentes – os mujahideen – começaram a se rebelar, e milhares de soldados afegãos desertaram do exército para se juntar a eles.

em dezembro de 1979, o governo comunista no afeganistão estava à beira do colapso. Na Rússia, os membros mais antigos do Politburo se reuniram para discutir a crise. Perder o afeganistão seria um golpe devastador e uma fonte de instabilidade depois de terem feito tanto progresso.

eles acusavam amin por seus problemas; ele tinha de sair. Ustinov propôs um plano: repetindo o que os soviéticos tinham feito para sufocar rebeliões no Leste da Europa, ele defendia um ataque-relâmpago por uma força soviética relativamente pequena que protegesse Cabul e a autoestrada-320

estratégia 22



da salang. amin seria expulso e um comunista chamado Babrak Karmal Solitudinem faciunt

tomaria seu lugar. O exército soviético adotaria uma atitude mais discreta pacem appellant (Cria-

solidão e chamam de

e o exército afegão seria com ele engordado para assumir o controle. No paz).

decorrer de uns dez anos, o afeganistão seria modernizado e aos poucos tático, c.55 – c.120

se tornaria um membro estável do Bloco soviético. abençoado com paz d.C.

e prosperidade, o povo afegão veria os grandes benefícios do socialismo e o adotaria.

Dias depois da reunião, Ustinov apresentou seu plano ao chefe do estado-maior do exército, Nikolai Orgakov. ao saber que o exército invasor TUDO ESTÁ BEM

não teria mais de 75 mil homens, Orgakov ficou chocado: essa força, ele QUANDO TERMINA

disse, era pequena demais para proteger as grandes e montanhosas extensões de terra afegãs, um mundo muito diferente do Leste europeu. Ustio-obra;

Seja qual for o curso, o

nov contrapôs que uma força invasora gigante iria gerar má publicidade

o fim é o renome.

para os soviéticos no terceiro Mundo e daria aos insurgentes um alvo tUdo está BeM qUando

valioso. Orgakov respondeu que os afegãos fracionados tinham a tradição terMIIna BeM, William

shakespeare, 1564—

de se unirem de repente para expulsar um invasor – e eram guerreiros fe-1616

rozes. Chamando o plano de imprudente, ele disse que seria melhor tentar uma solução política para o problema. seus alertas foram ignorados.

O plano foi aprovado pelo Politburo e, no dia 24 de dezembro, foi colocado em ação. algumas forças do exército Vermelho voaram até Cabul enquanto outras marcharam pela autoestrada salang. amin foi afastado e morto na surdina enquanto Karmal era colocado furtivamente no poder. Jorraram condenações do mundo inteiro, mas os soviéticos calcu-lavam que isso ia acabar sendo esquecido – em geral era o que acontecia.

em fevereiro de 1980, andropov encontrou-se com Karmal e o instruiu sobre a importância de conquistar o apoio das massas afegãs. apresentando um plano com este propósito, ele também prometia ajuda em dinheiro e especialização. ele disse a Karmal que, assim que as fronteiras

estivessem protegidas, o exército afegão estando reforçado e o povo razoavelmente satisfeito com o governo, ele deveria pedir polidamente que os soviéticos fossem embora.

a invasão em si foi mais fácil do que os soviéticos esperavam e, com relação a esta fase militar, seus líderes poderiam declarar com segurança a “missão cumprida”. Mas, semanas depois da visita de andropov, eles tiveram de ajustar esta avaliação: os mujahideen não se intimidaram com o exército soviético, como acontecera com os europeus do Leste. Na verdade, desde a invasão, o poder deles só parecia aumentar, suas fileiras inchando tanto com recrutas afegãos como com gente de fora. Ustinov canalizou mais soldados para o afeganistão e ordenou uma série de ofensivas em partes do país que estavam abrigando os mujahideen.

a primeira grande operação soviética foi nessa primavera, quando eles avançaram para dentro do vale Kunar com armamento pesado, arrasando aldeias inteiras e obrigando os habitantes a fugir para campos de refugiados no Paquistão. tendo limpado a área de rebeldes, eles se retiraram.

estratégia 22

321



Dez mil muçulmanos

semanas depois, chegaram relatórios de que os mujahideen havia então marcharam sobre

secretamente retornado ao vale Kunar. tudo que os soviéticos tinham feito Meca atravessando vales

nas montanhas. Maomé

to era deixar os afegãos mais exasperados e raivosos, facilitando aos mudividiu sua força

jahideen o recrutamento. Mas o que os soviéticos podiam fazer? Deixar em quatro colunas...

os rebeldes em paz era dar aos mujahideen tempo e espaço para ficarem Maomé deu ordens

mais perigosos, mas o exército era pequeno demais para ocupar regiões

estritas para não se usar

violência. Sua própria

*inteiras. sua resposta foi repetir sua operação de limpeza diversas vezes,
tenda foi armada no alto*

*porém com mais violência, esperando intimidar os afegãos – mas, como
olhando para a cidade.*

Orgakov tinha previsto, isto só os incentivava.

Oito anos antes, ele

havia fugido de Meca

*enquanto isso, Karmal iniciava programas de alfabetização, de con-
protegido pela escuridão*

*cessão de mais poder às mulheres, de desenvolvimento e modernização e
ficara escondido três*

*do país – tudo para se livrar do apoio dos rebeldes. Mas os afegãos em sua
dias em uma caverna no*

Monte Thor, que de sua

*maioria preferiam seu estilo de vida tradicional, e as tentativas do Partido
tenda agora ele podia*

Comunista para expandir sua influência tiveram o efeito oposto.

ver erguendo-se por trás

*O mais sinistro de tudo foi que o afeganistão se tornou um ímã para da
cidade. Agora 10*

mil guerreiros estavam

*outros países ansiosos para explorar a situação ali contra os soviéticos. Os
prontos para obedecerem*

*estados Unidos, em particular, viram uma oportunidade de se vingarem a
seu menor comando*

*da Rússia por ter suprido os norte-vietnamitas durante a guerra do Viet-e
sua cidade nativa*

estava impotente a seus

*nã. a Cia canalizou enormes quantias em dinheiro e equipamentos para
pés. Depois de um breve*

*os mujahideen. No vizinho Paquistão, o presidente Zia ul-Haq viu a
invasão descanso, ele montou de*

*como um presente dos céus: tendo assumido o poder poucos anos antes,
novo em seu camelo e*

entrou na cidade, tocou

*por meio de um golpe militar, e tendo recentemente conseguido a conde-
reverentemente a pedra*

*nação do mundo inteiro por executar seu primeiro-ministro, Zia enxergou
preta e cumpriu os sete*

*um jeito de conquistar os favores dos estados Unidos e das nações árabes
circuitos rituais da*

*ao permitir que o Paquistão servisse de base para os mujahideen. O pre-
kaaba...*

Maomé, o conquistador,

*sidente egípcio anwar sadat, que havia recentemente assinado uma paz não
era vingativo. Foi*

*controvertida com israel, também viu uma excelente oportunidade de ga-
declarada uma anistia*

rantir o apoio islâmico enviando ajuda aos companheiros muçulmanos.

geral, da qual menos de

uma dúzia de pessoas

*Com os exércitos soviéticos espalhados pelo Leste europeu e pelo foi
excluída, só quatro*

*mundo, Ustinov recusou-se a enviar mais homens; em vez disso, ele equi-
seres, na verdade,*

*pou seus soldados com os armamentos mais recentes e trabalhou para am-
foram executados.*

Ikrima, filho de Abu

pliar e reforçar o exército afegão. Mas nada disso se traduziu em progresso.

Jahal, escapou para o

Os mujahideen melhoraram suas emboscadas aos transportes soviéticos e Yemen, mas sua esposa

usaram os mísseis stinger mais modernos adquiridos dos americanos com apelou para o apóstolo,

que concordou em

grande efeito. anos se passaram e o moral do exército soviético caía vertigi-perdoá-lo... A ocupação

nosamente: os soldados sentiam o ódio da população local e estavam presos muçulmana de Meca foi,

*protegendo posições estáticas, jamais sabendo quando seria a próxima em-
portanto, virtualmente*

sem derramamento de

boscada. O consumo de drogas e álcool se difundiu.

sangue. O inflamado

*Conforme subiam os custos da guerra, o público russo começou a Khalid
ibn al Waleed*

*reclamar. Mas os líderes soviéticos não podiam se dar o luxo de sair: além
matou umas poucas*

pessoas no portão ao

*de criar um perigoso vácuo de poder no afeganistão, isso seria um forte sul
e foi rispidamente*

*golpe a sua reputação global como superpotência. e assim eles ficaram,
repreendido por Maomé*

*cada ano sendo supostamente o último. Os membros mais antigos do por
ter feito isso. Embora*

o apóstolo fosse

Politburo iam aos poucos morrendo – Brezhnev em 1982, andropov e ele mesmo perseguido

Ustinov em 1984 – sem ver o mais leve progresso.

322

estratégia 22



em 1985, Mikhail gorbachev tornou-se secretário-geral da União so-na cidade e, embora

viética. tendo se oposto à guerra desde o início, gorbachev iniciou reti-muitos de seus mais

cruéis inimigos ainda

radas graduais de tropas do afeganistão. Os últimos soldados saíram no residissem ali, ele

início de 1989. ao todo, mais de 14 mil soldados morreram no conflito, conquistou todos os

mas os custos ocultos – para a delicada economia russa, para a reduzida corações com sua

clemência em seu

fé da população em seu governo – foram muito mais altos. Poucos anos dia de triunfo. Tal

depois, todo o sistema veio abaixo.

generosidade, ou

arte de governar,

interpretação

era particularmente

extraordinária entre

O grande general alemão erwin rommel certa vez fez uma distinção en-os árabes, que sempre

tre aposta e risco. ambos os casos envolvem uma ação com apenas uma gostavam de vingança.

chance de sucesso, uma chance que aumenta quando se age com ousadia.

O sucesso dele tinha sido

conquistado com

a diferença é que no risco, se você perde, pode se recuperar; sua reputa-bom-senso e diplomacia e

ção não sofre danos no longo prazo, seus recursos não se exaurem, e você não com ações militares.

pode retornar a sua posição original com perdas aceitáveis. Na aposta, Em uma era de violência

e derramamento de

por outro lado, a derrota pode levar a uma série de problemas que ten-sangue, ele tinha

dem a fugir do controle. Na aposta é provável existirem variantes demais percebido que ideias são

que vão complicando o quadro se as coisas derem errado. O problema vai mais poderosas do que

a força.

mais longe: se você encontra dificuldades em uma aposta, fica mais difícil the great araB

sair – você percebe que os lances são muito altos: você não pode se dar o conqUests, John

luxo de perder. então você se esforça mais para salvar a situação, muitas Bagot glubb, 1963

vezes piorando as coisas e mergulhando mais ainda em um buraco de onde não pode sair. as pessoas são atraídas para apostas por suas emo-

ções: elas veem apenas as perspectivas fulgurantes de se vencer e ignoram

as sinistras consequências de se perder. arriscar-se é essencial; apostar é imprudência. Pode levar anos para você se recuperar de uma aposta, se conseguir.

a invasão do afeganistão foi uma aposta clássica. Os soviéticos foram atraídos pelo irresistível fascínio de possuir um estado cliente na região.

Deslumbrados com essa perspectiva, eles ignoraram a realidade: os mujahideen e as potências estrangeiras tinham muita coisa em jogo para permitir que os soviéticos deixassem para trás um afeganistão protegido. Havia variáveis demais fora do controle deles: as ações dos estados Unidos e do Paquistão, as áreas de fronteira montanhosas impossíveis de fechar, e mais. Um exército de ocupação no afeganistão envolvia um dilema: quanto maior a pressão militar, mais ele seria odiado, e quanto mais ele fosse odiado, maior ele teria de ser para se proteger, e assim por diante indefinidamente.

Mas os soviéticos apostaram e se meteram em encrenca. agora, tarde demais, eles perceberam que os lances haviam aumentado: abandonar a mesa – ou perder – seria um golpe devastador em seu prestígio. significaria a expansão dos interesses americanos e uma insurgência cancerosa em sua fronteira. Visto que nunca deveriam ter invadido, em primeiro lugar, não tinham estratégia racional de saída. O melhor que podiam fazer era reduzir suas perdas e correr, mas isso é quase impossível em uma aposta, estratégia 22

323



Aut non tentaris, aut

porque apostas são governadas por emoções e, quando há emoções no perforce (Não tentar, ou ir

meio, é difícil recuar.

até o fim).

a pior maneira de terminar qualquer coisa – uma guerra, um confli-Ovídio, 43 a.C – 17

d.C.

to, um relacionamento – é lenta e penosamente. Os custos de um término assim são imensos: perda de autoconfiança, evitação inconsciente de

conflito da próxima vez, rancor e animosidade se multiplicando – é tudo uma perda de tempo absurda. antes de iniciar qualquer ação, você deve calcular em termos precisos sua estratégia de saída. Como exatamente vai terminar o combate e onde ele o deixará? se as respostas a estas perguntas parecem vagas e cheias de especulação, se o sucesso parece sedutor Na verdade, o estudo mais profundo de

demais e o fracasso, um tanto perigoso, é mais do que provável que você experiências passadas

esteja entrando em uma aposta. suas emoções estão conduzindo você leva à conclusão de

para uma situação que pode acabar em um atoleiro.

que, muitas vezes,

nações poderiam ter se

antes que isso aconteça, contenha-se. e se você descobrir que come- aproximado mais de seu

teu este erro, tem apenas duas soluções racionais: encerrar o conflito o objetivo aproveitando-mais rápido possível, com um golpe forte e violento com a intenção de se de uma calma

vencer, aceitando os custos e sabendo que é melhor isso do que uma len-na luta para discutir

um acordo do que

ta e penosa morte; ou reduzir suas perdas e ir embora sem esperar mais continuando a guerra

nada. Jamais permita que o orgulho ou a preocupação com sua reputação na busca de “vitória”.

o jogue ainda mais para dentro do pântano: ambos sofrerão golpes muito A história revela também

que, em muitos casos,

maiores com sua persistência. a derrota no curto prazo é melhor do que uma paz benéfica

o desastre no longo prazo. a sabedoria está em saber quando parar.

*poderia ter sido possível
se os estadistas das
O exagero é tão ruim quanto a escassez.*

nações em guerra

tivessem mostrado

— Confúcio (551?-479 a.C.)

mais compreensão dos

elementos psicológicos

de suas “antenas” de

paz. A atitude deles

térMiNO COMO iNÍCiO

tem sido em geral muito

*Quando rapaz, Lyndon B. Johnson tinha um único sonho: escalar os de-
parecida com o que se*

*graus da política e ser presidente. aos vinte e poucos anos, o objetivo vê nas
típicas discussões*

domésticas; cada partido

*estava parecendo possível de alcançar. Um emprego como secretário de
teme parecer estar*

*um congressista texano havia lhe permitido conhecer e impressionar o
cedendo, por conseguinte*

*presidente Franklin D. roosevelt, que o havia nomeado diretor da Na-o
resultado é que*

quando um deles mostra

*tional Youth administration, um posto que prometia excelentes contatos
qualquer inclinação*

*políticos. Mas os eleitores do texas eram extremamente fiéis, muitas ve-
para a conciliação, em*

zes mantendo os congressistas em suas cadeiras durante décadas, ou até
geral isto se expressa em

morrerem. Johnson desejava urgentemente uma cadeira no Congresso.

uma linguagem muito

rígida, enquanto o outro

se não conseguisse isso logo, seria velho demais para subir a escada, e ele
lado tende a demorar a

ardia de ambição.

responder – em parte por

No dia 22 de fevereiro de 1937, do nada, a chance que acontece uma
orgulho ou obstinação

e em parte por uma

vez na vida aconteceu: um congressista do texas, James Buchanan, mor-
tendência a interpretar

reu de repente. a cadeira que ele deixou vazia, a do Décimo Distrito do
esse gesto como um sinal

texas, era uma rara oportunidade e os pesos pesados políticos elegíveis de
fraqueza quando

do estado imediatamente jogaram seus chapéus na arena. entre os muitos
pode ser um indício de

retorno ao bom-senso.

concorrentes estava sam stone, um popular juiz do condado; shelton Por
consequente, o

Polk, um jovem advogado ambicioso de austin; e C. N. avery, ex-gerente
324

estratégia 22



de campanha de Buchanan, o favorito para vencer. avery tinha o apoio de
momento decisivo passa,

tom Miller, prefeito de austin, a única cidade grande do Décimo Distrito.

e o conflito continua

– para o prejuízo de

Com o apoio de Miller ele podia contar com votos quase que suficientes todos. Raramente uma

para ganhar a eleição.

continuação serve a

Johnson estava diante de um dilema terrível. se entrasse na corrida, qualquer bom propósito

quando as duas partes

as chances seriam absurdamente contra ele: era jovem – só 28 anos – e são obrigadas a seguir

desconhecido e mal relacionado no distrito. Uma perda feia prejudicaria vivendo sob o mesmo

sua reputação e o colocaria muito distante de seu objetivo no longo prazeto. Isto se aplica ainda

zo. se escolhesse não concorrer, por outro lado, talvez tivesse que esperar mais à guerra moderna

do que ao conflito

dez anos por outra chance. Com tudo isso em mente, ele jogou para o ar doméstico, visto que a

a prudência e entrou na corrida.

industrialização das

O primeiro passo de Johnson foi chamar para seu lado as dúzias de nações tornou a sorte

delas inseparável.

jovens e moças a quem ele havia ajudado ou contratado ao longo dos strategy, B. H.

anos. sua estratégia de campanha era simples: ele se separaria dos outros
Liddell Hart, 1954

competidores apresentando-se como o mais fiel defensor de roosevelt.

Um voto para Johnson era um voto para o presidente, o popular arquiteto
do New Deal. e, como não podia concorrer em austin, Johnson decidiu
apontar seu exército de voluntários para a área rural, a Hill Country Se
você se concentrar

com poucos habitantes. esta era região mais pobre do distrito, um lugar
exclusivamente na

onde os candidatos raramente se aventuravam. Johnson queria conhecer
vitória, sem pensar nos

cada um dos fazendeiros e meeiros, apertar todas as mãos possíveis, con-
feitos posteriores, pode

ficar exausto demais

quistar os votos de gente que nunca havia votado antes. era a estratégia de
para aproveitar a paz,

um homem desesperado que reconhecia que esta era sua melhor e única
enquanto é quase certo

chance de vitória.

que a paz será ruim,

contendo germes de outra

Um dos mais fiéis seguidores de Johnson era Carroll Keach, que o guerra.
Esta é uma lição

serviria como motorista. Juntos, os dois percorreram de carro cada quilô-
baseada em abundantes

metro quadrado de Hill Country, rastreando cada estrada de terra e trilha
experiências.

de gado. ao verem uma fazenda mais afastada, Jonhson descia do carro,
strategy, B. H.

Liddell Hart, 1954

caminhava até a porta, apresentava-se aos moradores surpresos, escutava pacientemente os problemas deles, depois partia com um caloroso aperto de mãos e um apelo gentil pelo voto deles. Convocando reuniões em cidades poeirentas que consistiam principalmente de uma igreja e um posto de gasolina, ele fazia seu discurso, depois se misturava com a plateia e passava pelo menos alguns minutos com todos os que estavam presentes. sua memória para rostos e nomes era incrível: se acontecesse de encontrar de novo a mesma pessoa, ele lembrava tudo que ela havia dito na primeira vez e com frequência impressionava estranhos ao conhecer alguém que eles também conheciam. ele ouvia atento e tinha sempre o cuidado de deixar as pessoas com o sentimento de que voltariam a vê-lo, e que se ele vencesse finalmente teriam alguém cuidando de seus interesses em Washington. em bares, mercearias e postos de gasolina por toda Hill Country, ele conversava com as pessoas da região como se não tivesse mais nada para fazer. ao partir, fazia questão de comprar alguma coisa – doce, comestíveis, gasolina – um gesto que eles apreciavam muito. ele tinha o dom de criar laços.

estratégia 22

325



É até possível que o

Conforme prosseguia a corrida, Johnson passava dias sem dormir, a atacante, reforçado

voz ficando rouca, as pálpebras caindo. enquanto Keach dirigia por toda pelas forças psicológicas

a extensão do distrito, ele ouvia, atônito, o exausto candidato murmurando-peculiares ao ataque,

ache menos difícil,

do para si mesmo a respeito das pessoas que havia acabado de conhecer, apesar de sua exaustão,

a impressão que havia causado, o que poderia ter feito melhor. Johnson continuar do que

não desejava nunca parecer desesperado ou benevolente. era o último parar – como um

cavalo puxando uma

aperto de mão e expressão no olhar que importava.

carga montanha

as pesquisas de opinião pública eram enganosas: elas continuavam a
acima. Acreditamos

mostrar Johnson lá atrás, mas ele sabia que havia conquistado votos que
que isto demonstra

nenhuma pesquisa podia registrar. e em todo caso ele estava lentamente
sem inconsistência

como um atacante

chegando perto dos outros – na última semana ele havia se deslocado gra-
pode ultrapassar

dativamente para o terceiro lugar. agora, de repente, os outros candida-os
limites onde, se

tos prestaram atenção. a eleição ficou desagradável: Johnson era atacado
parasse e assumisse

a defensiva, ainda

por sua juventude, por seu cego apoio a roosevelt, por qualquer coisa
haveria uma chance

que pudesse ser desencavada. tentando conquistar uns poucos votos em de
sucesso – isto é, de

austin, Johnson defrontou-se com a máquina política do prefeito Miller,
equilíbrio. É, portanto,

que não gostava dele e fazia o possível para sabotar sua campanha. ina-
importante calcular este

ponto corretamente ao

balável, Johnson visitou pessoalmente o prefeito diversas vezes na última
planejar a campanha.

semana para negociar algum tipo de trégua. Mas Miller não se deixou Um
atacante pode,

enganar por seu charme. seu apelo pessoal poderia ter conquistado os do contrário, assumir

mais do que consegue

eleitores mais pobres do distrito, mas os outros candidatos viram um lado administrar e, por assim

diferente dele: era cruel e capaz de jogar lama nos outros. Conforme su-
dizer, ficar devedor;

bia nas pesquisas, ele fazia cada vez mais inimigos.

um defensor deve ser

No dia das eleições, Johnson realizou uma das maiores viradas da capaz
de reconhecer

este erro se o inimigo o

história política americana, distanciando-se de seu rival mais próximo por
cometer, e explorá-lo ao

3 mil votos. exausto pelo ritmo estafante que se havia imposto, ele foi
máximo. Ao rever todo

hospitalizado, mas no dia seguinte a sua vitória estava de volta ao traba-o
conjunto de fatores

que um general deve

lho – ele tinha algo importantíssimo para fazer. De sua cama no hospital,
pesar antes de tomar sua

Johnson ditou cartas para seus rivais na corrida. ele os congratulava por
decisão, devemos lembrar

disputarem uma grande campanha; descrevia também sua vitória como que
ele pode avaliar a

uma sorte inesperada, um voto para roosevelt mais do que para ele mes-
direção e o valor das

mais importantes apenas

mo. sabendo que Miller estava em Washington, Johnson telegrafou para
considerando inúmeras

seus contatos na cidade pedindo que ciceroneassem o prefeito e lhe des-
outras possibilidades

sem um tratamento de rei. assim que saiu do hospital, Johnson foi visitar
– algumas imediatas,
algumas remotas. Ele

seus rivais e agiu com uma humildade quase constrangedora. até fez ami-
deve adivinhar, por

zade com o irmão de Polk, levando-o de carro pela cidade para cumprir
assim dizer: adivinhar

pequenas missões.

se o primeiro choque

Não mais do que 18 meses depois, Johnson teve de concorrer a uma de
batalha roubará

a decisão do inimigo

reeleição, e estes que um dia foram seus adversários e inimigos acirrados e
enrijecerá sua

de repente se tornaram os mais ardentes seguidores de Johnson, doan-
resistência, ou se, como

do dinheiro, até fazendo campanha em seu nome. e o prefeito Miller, um
frasco de Bologna,

irá se estilhaçar assim

o homem que mais odiara Johnson, agora era seu mais forte defensor e
que sua superfície for

continuou sendo durante anos.

arranhada: adivinhar a

extensão da debilitação

e paralisia que o

esgotamento das



interpretação

fontes particulares de

Para a maioria de nós, a conclusão de qualquer coisa – um projeto, uma suprimentos e o corte

de certas linhas de

campanha, uma tentativa de persuasão – representa uma espécie de comunicação causarão

muro: nosso trabalho está feito e é hora de contabilizar nossos ganhos e ao inimigo; adivinhar

perdas, e seguir em frente. Lyndon Johnson via o mundo muito diferen-se a dor causticante

te: um fim não era como uma parede, mas como uma porta, levando para do dano que causou

fará o inimigo cair

a próxima fase ou batalha. O importante para ele não era conquistar uma de exaustão ou, como

vitória, mas onde ela o deixava, como ela se abria para o próximo round.

um touro ferido,

De que adiantaria vencer a eleição de 1937 se fosse expulso do cargo 18

enfurecer-se; adivinhar

se as outras potências

meses depois? isso seria um retrocesso devastador para seu sonho com ficarão assustadas

a Presidência da república. se, depois da eleição, ele ficasse curtindo ou indignadas e se,

ao sol seu momento de triunfo, teria semeado as sementes do fracasso ou quais, as alianças

na eleição seguinte. ele havia feito inimigos demais – se não concorres-políticas se dissolverão

ou formarão. Quando

sem contra ele, em 1938, arrumariam confusão enquanto ele estivesse em percebemos que ele precisa

Washington. Portanto Johnson imediatamente trabalhou para conquistar acertar em tudo isto e

estes homens, fosse com charme, com gestos significativos ou com apelos muito mais usando seu

cauteloso critério, como

espertos a seus interesses. ele estava de olho no futuro, e no tipo de suces-um perito em tiro ao

so que o manteria seguindo em frente.

alvo acerta a pontaria,

Johnson usou a mesma abordagem em seus esforços para conquistar devemos admitir que

eleitores. em vez de tentar convencer as pessoas a apoiá-lo com discursos tal realização da

mente humana não é

e palavras bonitas (ele não era mesmo um bom orador), concentrou-se na pouca coisa. Milhares

impressão que deixava nas pessoas. ele sabia que persuasão é basicamen-de desvios errados

te um processo emocional: as palavras soam bonito, mas se um político em todas as direções

tentam sua percepção;

deixa as pessoas desconfiadas de que não está sendo sincero ou que está e se a amplitude, a

*simplesmente querendo votos, elas vão virar as costas para ele e esquecer-
confusão e complexidade*

*lo. Portanto Johnson trabalhou para estabelecer uma conexão emocio-das
questões não*

*nal com os eleitores, e encerrava as conversas com eles com um caloroso
bastam para dominá-*

lo, os perigos e

*aperto de mãos e uma expressão no olhar, um timbre na voz, que selavam
responsabilidades talvez*

*o vínculo entre eles. ele os deixava sentindo que o veriam de novo, e des-
sim.*

*pertava emoções que eliminavam qualquer suspeita de que pudesse não É
por isto que a grande*

*estar sendo sincero. O fim da conversa era de fato uma espécie de início,
maioria dos generais*

prefere parar antes de

por ficar na mente deles e se traduzir em votos.

alcançar seu objetivo

*Compreenda: em qualquer aventura, sua tendência a pensar em tera correr
o risco de se*

*mos de vitória ou perda, de sucesso ou fracasso, é perigosa. sua mente
aproximar demais, e*

é por isso que aqueles

*para em vez de olhar em frente. as emoções dominam o momento: eufó-
muito corajosos e com*

*ria ao vencer, tristeza e amargura ao perder. O que você precisa é de uma
espírito empreendedor*

*visão mais fluida e estratégica da vida. Nada realmente termina; como com
frequência vão longe*

you encerra alguma coisa vai influenciar e até determinar o que você faz demais e, portanto, não

alcançam seu propósito.

em seguida. algumas vitórias são negativas – não levam a lugar algum – e Somente o homem capaz

algumas derrotas são positivas, funcionando como um toque para despertar de alcançar grandes

tar ou lição. este pensamento fluido forçará você a colocar mais ênfase resultados com meios

limitados realmente

estratégica na qualidade e no estado de espírito do encerramento. ele acerta o alvo.

fará você olhar para seus adversários e decidir se talvez não fosse melhor da gUerra, Carl von

para você ser generoso com eles no final, dar um passo atrás e transformá-

Lausewitz, 1780—

los em aliados, tirando vantagem das emoções do momento. Ficando de 1831

olho no resultado de qualquer encontro, você se preocupará mais com o estratégia 22

327



Certa vez perguntaram

sentimento que deixa nas pessoas – um sentimento que pode se traduzir ao grande pugilista

em um desejo de vê-lo outras vezes. ao compreender que qualquer vitória Jack Dempsey: “quando

você está para socar um

ou derrota é temporária, e o importante é o que você faz com elas, você

homem, mira no queixo

achará mais fácil se manter equilibrado durante os milhares de batalhas ou no nariz dele?” “Em

que a vida impõe. O único fim real é a morte. tudo mais é uma transição. nenhum dos dois”,

Dempsey respondeu.

“Miro na nuca.”

Conforme disse Yasuda Ukyo sobre oferecer a última taça de vinho, Citado em the MInd

apenas o final das coisas é importante. A vida inteira deveria ser assim. of War, grant t.

Quando os convidados estão partindo, a relutância em dizer adeus é essencial.

Hammond, 2001

– Yamamoto Tsunetomo, Hagakure; O livro do samurai (1659-1720) as CHaVes Para a gUerra

existem três tipos de pessoa no mundo. Primeiro, as sonhadoras e faladoras, que começam seus projetos com uma explosão de entusiasmo.

Mas esta explosão de energia rapidamente vai se apagando quando elas enfrentam o mundo real e o trabalho duro necessário para levar a cabo qualquer projeto. são criaturas emocionais que vivem principalmente no momento; perdem facilmente o interesse quando algo novo chama sua atenção. suas vidas estão cheias de projetos pela metade, inclusive alguns que mal foram além de uma quimera.

Há aquelas que concluem tudo o que fazem, seja porque são obrigadas ou porque dão conta do esforço. Mas elas cruzam a linha final com um entusiasmo e uma energia distintamente menor do que quando começaram. isto estraga o final da campanha. Porque estão impacientes para acabar, o fim parece feito às pressas e de improviso. e deixam as pessoas se sentindo ligeiramente insatisfeitas; não é memorável, não dura, não tem ressonância.

estes dois tipos, tanto um como o outro, iniciam cada projeto sem uma

ideia firme de como terminá-lo. e conforme o projeto progride, inevitavelmente divergindo de como eles tinham imaginado que seria, ficam inseguros sem saber como sair dele e desistem, ou então simplesmente correm para terminar logo.

O terceiro grupo é o daqueles que compreendem uma lei básica de poder e estratégia: o fim de alguma coisa – um projeto, uma campanha, uma conversa – tem enorme importância para as pessoas. ele fica res-soando na cabeça. Uma guerra pode começar com grandes fanfarras e ocasionar muitas vitórias, mas se terminar mal é disso que todo mundo vai lembrar. sabendo da importância e da ressonância emocional do término de qualquer coisa, as pessoas do terceiro tipo compreendem que a questão não é simplesmente terminar o que começaram, mas terminar bem – com energia, ideias claras e um olho no brilho remanescente, o modo como o que aconteceu vai ficar na mente das pessoas. estas pessoas invariavelmente começam com um plano claro. Quando surgem contratem-328

estratégia 22



pos, como costuma acontecer, elas são capazes de não perder a paciência A vitória parece ter

e pensar racionalmente. elas planejam não apenas até o fim, mas além sido alcançada. Resta

apenas um vestígio do

do fim, as consequências. estas são as que criam coisas que duram – uma mal a ser decididamente

paz significativa, uma obra de arte memorável, uma longa e fértil carreira.

erradicado como o tempo

a razão da dificuldade para terminar bem as coisas é simples: fins exige. Tudo parece fácil.

Ali mesmo, entretanto,

inspiram emoções avassaladoras. No final de um conflito acirrado, temos está o perigo. Se não

um profundo desejo de paz, uma impaciência pela trégua. se o conflito

estamos atentos, o mal

*está nos conduzindo para a vitória, com frequência sucumbimos às ilu-
consequirá escapar*

*sões de grandeza ou somos tomados pela ganância e agarramos mais do
disfarçado, e quando*

ele nos iludir, novos

*que necessitamos. se o conflito tem sido desagradável, a raiva nos leva a
infortúnios surgirão das*

*terminar com um violento e punitivo golpe. se perdermos, ficamos com
sementes que restarem,*

*um desejo causticante de vingança. emoções assim podem arruinar todo
pois o mal não morre*

facilmente.

*o nosso bom trabalho anterior. De fato, não há nada mais difícil no camI
chIng, China, C.*

*po da estratégia do que manter nossa cabeça firme o tempo todo até o fim
século Viii a.C.*

e depois dele – no entanto, nada é mais necessário.

*Napoleão Bonaparte foi talvez o maior general da história viva. suas
estratégias eram maravilhas de flexibilidade e detalhes combinados, e ele
planejava tudo até o final. Mas depois de derrotar os austríacos em
austerlitz e em seguida os prussianos em Jena-auerstadt – suas duas
maiores vitórias – ele impôs a estas nações termos rígidos com a inten-*

*ção de fazer delas satélites enfraquecidos da França. assim, nos anos
seguintes aos tratados, ambos os países abrigaram um forte desejo de
vingança. eles reforçaram secretamente seus exércitos e esperaram o dia
em que Napoleão estivesse vulnerável. esse momento chegou depois de sua
desastrosa retirada da Rússia, em 1812, quando eles o abateram com
terrível veemência.*

*Napoleão havia permitido que emoções mesquinhas – o desejo de
humilhar, de se vingar e forçar obediência – contaminassem sua estraté-*

*gia. tivesse ele ficado concentrado em seus interesses a longo prazo, teria
visto que era melhor enfraquecer a Prússia e a Rússia psicológica em vez de*

fisicamente – seduzi-las com termos aparentemente generosos, transformando-as em aliadas dedicadas, e não em satélites ressentidos.

Muitos na Prússia tinham visto Napoleão inicialmente como um grande libertador. tivesse ele apenas mantido a Prússia como uma feliz aliada e teria sobrevivido à derrocada na Rússia e não teria acontecido Waterloo.

aprenda a lição direito: planos brilhantes e conquistas acumuladas não bastam. Você pode se tornar vítima de seu próprio sucesso, deixando a vitória seduzi-lo a ir longe demais, criando inimigos obstinados, vencendo a batalha mas perdendo o jogo político em seguida. O que você precisa é de um terceiro olho estratégico: a habilidade para se manter focado no futuro enquanto opera no presente e finaliza suas ações de um modo que atenderá a seus interesses para o próximo round da guerra. este terceiro olho o ajudará a neutralizar as emoções que podem insidiosamente contaminar suas estratégias inteligentes, especialmente a raiva e o desejo de vingança.

estratégia 22

329



A guerra relâmpago

a questão crítica na guerra é saber quando parar, quando sair e da CENTCOM

quando entrar em acordo. Pare cedo demais e você perde o que poderia

[Tempestade no Deserto]

acabou. Foi anunciada

ter ganhado avançando; você concede muito pouco tempo para o con-como uma blitz de cem

flito lhe mostrar para onde está indo. Pare tarde demais e você sacrifica horas, mas três anos

seus ganhos exaurindo-se, agarrando mais do que pode manejar, criando depois ainda era uma

guerra inacabada.

do um inimigo irado e vingativo. O grande filósofo da guerra Carl von

Lembrou Gordon Brown,

Clausewitz analisou este problema, discutindo o que chamou de “ponto o oficial do serviço de

culminante de vitória” – o momento ótimo para terminar a guerra. Para Relações Exteriores

que serviu como

reconhecer o ponto culminante de vitória, você precisa conhecer seus conselheiro chefe para

próprios recursos, o quanto é capaz de administrar, o moral de seus assuntos estrangeiros

dados, qualquer indício de uma redução do esforço. Deixe de reconhecer de Schwarzkopf na

CENTCOM, “Nunca

este momento, continue lutando e você vai gerar para si mesmo todos os tivemos um plano para

tipos de consequências indesejadas: exaustão, ciclos cada vez mais interminar a guerra.”

sos de violência e coisa pior.

the general's War:

the Inside story of the

Na virada do século XX, os japoneses assistiram à Rússia avançar para conflict In the Gulf,

dentro da China e da Coreia. em 1904, esperando frear a expansão russa, Michael R. Gordon

eles atacaram de surpresa uma cidade de Port Arthur, dominada pelos e general Bernard

e. Trainor, 1995

russos, na costa da Manchúria. Visto serem nitidamente o país menor e com menos recursos militares, eles esperavam que uma rápida ofensiva funcionasse a seu favor. a estratégia – criação do barão Gentaro Kodama,

vice-chefe do estado-maior do Japão – foi eficaz: ao tomar a iniciativa, os japoneses conseguiram conter a frota russa em Port arthur enquanto desembarcavam exércitos na Coreia. isso lhes permitiu derrotar os russos em batalhas-chaves por terra e no mar. O ímpeto estava nitidamente do lado deles.

em abril de 1905, entretanto, Kodama começou a ver um grande perigo em seu próprio sucesso. O efetivo e os recursos militares do Ja-pão eram limitados: os da Rússia eram imensos. Kodama convenceu os líderes japoneses a consolidarem os ganhos que haviam obtido e pedir paz. O tratado de Portsmouth, assinado mais tarde naquele mesmo ano, concedia à Rússia termos mais do que generosos, mas o Japão firmou sua posição: os russos saíram da Manchúria e da Coreia e deixaram Port arthur para o Japão. tivessem os japoneses se deixado entusiasmar por seu ímpeto, e certamente teriam passado do ponto culminante de vitória e todos os seus ganhos teriam sido eliminados pelo inevitável contra-ataque.

Do outro lado da balança, os americanos terminaram a guerra do golfo de 1991 cedo demais, permitindo que boa parte do exército iraquiano escapasse de seu cerco. isso deixou saddam Hussein com força suficiente para abafar brutalmente as rebeliões xiitas e curdas que irromperam depois de sua derrota no Kuwait e continuar no poder. as forças aliadas foram impedidas de completar sua vitória pelo desejo de parecer não estarem derrotando uma nação árabe e pelo temor de um vácuo de poder no iraque. O fracasso em terminar levou a uma violência muito maior no longo prazo.

330

estratégia 22



imagine que tudo que você faz tenha um momento de perfeição e Saber como terminar.

fruição. sua meta é terminar seu projeto ali, naquele pico. sucumba ao Mestres do primeiro

escalão são reconhecidos

cansaço, tédio ou impaciência pelo final e você não chega até lá. ganhando pelo fato de que, em

cia e delírios de grandeza farão você ir longe demais. Para concluir este

pequenas e grandes

*momento de perfeição, você precisa ter uma ideia bem clara de seus ob-
questões, eles sabem*

*jetivos, do que você realmente quer. Você precisa também comandar um
como encontrar um fim*

perfeitamente, seja no

*profundo conhecimento de seus recursos – até onde você pode ir real-final
de uma melodia*

*mente? esse tipo de consciência lhe dará uma noção intuitiva do ponto ou
de um pensamento;*

culminante.

do quinto ato de uma

tragédia ou de um ato

*Conclusões de relacionamentos puramente sociais exigem uma no-de
Estado. O melhor do*

*ção do ponto culminante tanto quanto as de guerra. Uma conversa ou
segundo escalão sempre*

*história que se prolonga demais sempre termina mal. abusar da hospita-
fica inquieto com relação*

*lidade, entediar as pessoas com sua presença, é o maior erro: você deve ao
fim, e não entra no*

mar com tanto orgulho

partir deixando que elas queiram ficar mais tempo com você, não menos.

e calmo equilíbrio como

*Você consegue isto encerrando uma conversa ou encontro antes que o
fazem, por exemplo, as*

*outro lado espere. saia cedo demais e você pode parecer tímido ou rude,
montanhas em Portofino*

– onde a baía de Gênova

mas retire-se da forma correta, no auge do prazer ou da animação (o termina sua melodia.

ponto culminante), e você cria a lembrança de uma experiência passada a gala clênclia,

incrivelmente positiva. as pessoas ainda estarão pensando em você depois Friedrich

que tiver partido. em geral, é sempre melhor terminar com energia e um Nietzsche, 1882

toque de genialidade, em uma nota alta.

Vitória e derrota são o que você faz com elas; o que importa é como você lida com elas. Visto que na vida derrotas são inevitáveis, você deve dominar a arte de perder bem e estrategicamente. Primeiro, considere sua própria atitude mental, como você assimila a derrota psicologicamente. Veja-a como um contratempo temporário, algo para acordá-lo e lhe ensinar uma lição, e mesmo perdendo você finaliza em uma nota alta e com uma vantagem: você está mentalmente preparado para entrar na ofensiva no próximo round. Com muita frequência, quem tem sucesso fica emotivo e imprudente; você precisa aceitar a derrota como um meio para se fortalecer.

segundo, você precisa ver qualquer derrota como um modo de mostrar aos outros algo de positivo sobre si mesmo e seu caráter. isto significa não baixar a cabeça, não dar sinais de amargura ou ficar na defensiva. No início de seu mandato como presidente, John F. Kennedy envolveu o país no fiasco da Baía dos Porcos, uma invasão fracassada de Cuba. embora assumindo plena responsabilidade pelo desastre, ele não exagerou em suas desculpas, mas pôs-se a trabalhar para corrigir o erro, garantindo que ele não se repetisse. ele manteve a compostura, mostrando remorso, mas também força. ao fazer isso ele conquistou o apoio público e político que o ajudaram imensamente em suas lutas no futuro.

terceiro, se você vir que a derrota é inevitável, quase sempre é melhor cair de pé. assim você encerra com uma nota alta mesmo perdendo.

isto ajuda a reorganizar as tropas, a lhes dar esperança para o futuro. Na Batalha do Álamo, em 1836, todos os americanos que combatiam o exército mexicano morreram, mas morreram heroicamente, recusando-se a estratégia 22

se render. a batalha tornou-se um chamado – “Lembrem-se de Álamó!”

P a r t e

– e uma força americana inspirada sob o comando de sam Houston finalmente derrotou de vez os mexicanos. Não é preciso passar por martí-

rios físicos, mas uma demonstração de heroísmo e energia transforma a derrota em uma vitória moral que em breve se traduzirá em uma vitória V

concreta. Plantar as sementes da vitória futura na derrota do presente é talento estratégico da mais alta qualidade.

Finalmente, visto que o fim é uma espécie de começo da próxima fase, com frequência é uma sábia estratégia terminar com uma nota ambivalente. se você está se reconciliando com um inimigo depois de uma gUerra (sUJa)

luta, sugira sutilmente ainda estar com um resíduo de dúvida – que o outro lado ainda precisa provar para você quem ele é. Quando uma campaNÃO CONVeNCiONaL

nha ou projeto chega a um fim, deixe as pessoas achando que não podem prever o que você fará em seguida – mantenha-as em suspense, brincando com a atenção delas. ao encerrar com uma nota de mistério e ambiguidade – um sinal confuso, uma insinuação, um toque de dúvida – você ganha vantagem para o próximo round de um modo muito sutil e insidioso.

Um general em uma guerra deve buscar constantemente uma vantagem sobre o adversário. a maior delas vem do elemento surpresa, atingindo os inimi-Imagem:

O sol. Quando

gos com estratégias que sejam novidade, que eles não

ele termina seu curso

conheçam, totalmente não convencionais. é da natu—

e se põe no horizonte,

deixa para trás um brilho

reza da guerra, entretanto, que com o tempo qual-intenso memorável.

quer estratégia com qualquer aplicação possível será

sua volta é sempre

desejada.

testada e experimentada, de modo que a busca das novas e não convencionais tem uma tendência inata a

Autoridade: Conquistar não quer dizer nada. Deve-se lucrar com o próprio sucesso. – Napoleão se tornar cada vez mais radical. ao mesmo tempo, có-

Bonaparte (1769-1821)

digos morais e éticos que governaram a arte da guerra durante séculos gradualmente foram perdendo a

rigidez. estes dois efeitos se combinaram no que hoje iNVerso

Não pode haver valor em terminar qualquer coisa mal. Não há inverso.

chamamos de “guerra suja”, em que tudo vale, até a

matança de milhares de civis desavisados. a guerra suja é política, enganosa e extremamente manipuladora. Com frequência é o último recurso do fraco

e do desesperado, ela usa qualquer meio disponível

para levar a melhor.

332

estratégia 22



P a r t e

V

gUerra (sUJa)

NÃO CONVeNCiONaL

Um general em uma guerra deve buscar constantemente uma vantagem

sobre o adversário. a maior delas vem do elemento surpresa, atingindo os inimigos com estratégias que sejam novidade, que eles não

conheçam, totalmente não convencionais. é da natureza da guerra, entretanto, que com o tempo qualquer estratégia com qualquer aplicação possível será

testada e experimentada, de modo que a busca das novas e não convencionais tem uma tendência inata a

se tornar cada vez mais radical. ao mesmo tempo, có-

digos morais e éticos que governaram a arte da guerra durante séculos gradualmente foram perdendo a

rigidez. estes dois efeitos se combinaram no que hoje chamamos de “guerra suja”, em que tudo vale, até a

matança de milhares de civis desavisados. a guerra suja é política, enganosa e extremamente manipuladora. Com frequência é o último recurso do fraco

e do desesperado, ela usa qualquer meio disponível

para levar a melhor.



a dinâmica da sujeira infiltrou-se na sociedade e na cultura em geral. seja na política, nos negócios ou na sociedade, o jeito de derrotar seus adversários 2 3

é surpreendendo-os, atacando-os por um ângulo inesperado. e as crescentes pressões destas guerras diá-

rias tornam inevitáveis as estratégias sujas. as pessoas agem clandestinamente: parecem gentis e honestas, mas usam métodos escorregadios, traiçoeiros, nos teÇ a UMa MesCLa iMPerCePtíVeL

bastidores.

a guerra não convencional tem sua própria lógica

De FatO e FiCÇ ÃO

*que você precisa entender. Primeiro, nada permanece
novo por muito tempo. Quem depende de novidades
estratégias*

*deve constantemente inventar uma nova ideia que seja
contra as ortodoxias da época. segundo, quem usa mé-*

De PerCePÇÕes erraDas

todos não convencionais é muito difícil de combater.

a rota clássica, direta – o uso da força – não funciona.

Você precisa usar métodos indiretos para combater a

*Visto que nenhuma criatura sobrevive se não puder ver dissimulação,
combater fogo com fogo, mesmo ao cusou sentir o que está acontecendo ao
redor, dificulte para to de se sujar. tentar continuar limpo por um senso
seus inimigos saber o que está em volta deles, inclusive o moral é arriscar-
se a uma derrota.*

*que você está fazendo. Perturbe o foco deles e você enfraque- Os capítulos
nesta seção vão iniciá-lo nas várias*

*ce os poderes estratégicos deles. As percepções das pessoas são filtradas por
suas emoções; elas tendem a interpretar o formas da guerra não ortodoxa.
algumas são estrita-mundo segundo o que querem ver. Alimente suas
expecta-mente não convencionais: enganar seus adversários tivas, produza
uma realidade que combine com os desejos e agir contra as expectativas
deles. Outras são mais delas e elas se iludirão. As melhores trapagens estão
baseadas políticas e ardilosas: fazendo da moral uma arma es-na
ambiguidade, misturando fato com ficção de modo que tratégica,
dominando formas insidiosas de agressão um não possa se desvencilhar do
outro. Controle as percep-*

ções que as pessoas têm da realidade e você as controlará.

*passiva. e algumas são imperdoavelmente sujas: destruir o inimigo de
dentro para fora, infligindo terror e pânico. estes capítulos são destinados a
lhe dar uma compreensão maior da diabólica psicologia envolvida*

em cada estratégia, ajudando-o a se armar com a defesa adequada.

a dinâmica da sujeira infiltrou-se na sociedade e na cultura em geral. seja na política, nos negócios ou na sociedade, o jeito de derrotar seus adversários 2 3

é surpreendendo-os, atacando-os por um ângulo inesperado. e as crescentes pressões destas guerras diá-

rias tornam inevitáveis as estratégias sujas. as pessoas agem clandestinamente: parecem gentis e honestas, mas usam métodos escorregadios, traiçoeiros, nos teÇ a UMa MesCLa iMPerCePtÍVeL

bastidores.

a guerra não convencional tem sua própria lógica

De FatO e FiCÇ ÃO

que você precisa entender. Primeiro, nada permanece

novo por muito tempo. Quem depende de novidades

estratégias

deve constantemente inventar uma nova ideia que seja

contra as ortodoxias da época. segundo, quem usa mé-

De PerCePÇÕes erraDas

todos não convencionais é muito difícil de combater.

a rota clássica, direta – o uso da força – não funciona.

Você precisa usar métodos indiretos para combater a

Visto que nenhuma criatura sobrevive se não puder ver dissimulação, combater fogo com fogo, mesmo ao cusou sentir o que está acontecendo ao redor, dificulte para to de se sujar. tentar continuar limpo por um senso seus inimigos saber o que está em volta deles, inclusive o moral é arriscar-se a uma derrota.

que você está fazendo. Perturbe o foco deles e você enfraquece-Os capítulos nesta seção vão iniciá-lo nas várias

ce os poderes estratégicos deles. As percepções das pessoas são filtradas por suas emoções; elas tendem a interpretar o formas da guerra não ortodoxa. algumas são estrita-mundo segundo o que querem ver. Alimente suas expecta-mente não convencionais: enganar seus adversários tivas, produza uma realidade que combine com os desejos e agir contra as expectativas deles. Outras são mais delas e elas se iludirão. As melhores trapagens estão baseadas políticas e ardilosas: fazendo da moral uma arma es-na ambiguidade, misturando fato com ficção de modo que tratégica, dominando formas insidiosas de agressão um não possa se desvencilhar do outro. Controle as percep-

ções que as pessoas têm da realidade e você as controlará.

passiva. e algumas são imperdoavelmente sujas: destruir o inimigo de dentro para fora, infligindo terror e pânico. estes capítulos são destinados a lhe dar uma compreensão maior da diabólica psicologia envolvida

em cada estratégia, ajudando-o a se armar com a defesa adequada.



Em tempos de guerra, a

O FaLsO esPeLHO

verdade é tão preciosa

No dia 3 de novembro de 1943, adolf Hitler mandou distribuir um do-que deve estar sempre

protegida por uma

cumento para seus generais mais graduados: a Diretriz 51, que discutia escolta de mentiras.

sua convicção de que os aliados invadiriam a França no ano seguinte e Winston Churchill,

explicava como derrotá-los. Durante anos, Hitler dependera de uma es-1874-1965

pécie de intuição ao tomar suas decisões estratégicas mais importantes, e repetidas vezes seus instintos estavam certos; os aliados já tinham tentado

fazê-lo acreditar que uma invasão da França era iminente, mas todas as vezes Hitler tinha visto o blefe. Desta vez ele não só tinha certeza de que Dudley Clarke sempre a invasão estava para acontecer, como achava que sabia exatamente onde deixou claro – um

ela se daria: o Pas de Calais, a região da França ao longo do Canal da Man-pouco mais tarde se verá

cha que era o ponto onde o país estava mais próximo da grã-Bretanha.

que foi uma pena que

outros não fossem como

O Pas de Calais tinha vários portos importantes, e os aliados preci-ele – que você não pode

sariam de um porto para desembarcar suas tropas. a região era também nunca, com mentiras,

onde Hitler planejava colocar seus foguetes V-1 e V-2, que em breve en-convencer um inimigo

de qualquer coisa que

trariam em operação; com estes mísseis a jato não tripulados tão perto de não esteja de acordo com

Londres, ele poderia bombardear a grã-Bretanha até ela se render. Os as previsões dele, que em

ingleses sabiam que ele estava colocando mísseis ali, e isso lhes dava mais geral não estão longe do

que ele espera. Só usando

uma razão para invadirem a França, no Pas de Calais, antes que Hitler o que sabe a seu respeito

pudesse iniciar sua campanha de bombardeios.

é que você é capaz de

Na Diretriz 51, Hitler alertava seus comandantes para esperarem que hipnotizá-lo, não apenas

para pensar, mas para

os aliados fizessem uma grande campanha enganosa para disfarçar o tempo e a hora da invasão. Os alemães tinham de entender estes blefes e im-

Master of deception,

pedir a invasão, e apesar dos recentes reveses no esforço de guerra alemão
Davi Mure, 1980

Hitler estava extremamente confiante de que eles seriam capazes. Muitos anos antes, ele havia encomendado a construção da Muralha do atlântico, uma linha de fortes de um lado e do outro da França até a Noruega, e tinha mais de 10 milhões de soldados a sua disposição, um milhão deles só na França. a indústria de armamentos alemã estava produzindo armas Temístocles, portanto, cada vez mais numerosas e melhores. Hitler também controlava a maior tinha dois problemas

parte da europa, o que lhe dava enormes recursos e infinitas opções para urgentes e simultâneos

para resolver. Ele

movimentar suas tropas de um lado para o outro.

precisava agir de forma

Finalmente, para invadir a França os aliados precisariam de uma ar-efetiva, não só para

mada volumosa que, uma vez reunida, seria impossível esconder. Hitler bloquear qualquer

retirada projetada

tinha agentes infiltrados em todos os níveis das forças armadas britânicas, pelos contingentes

que lhe forneciam um excelente serviço secreto – eles lhe dariam o tempo-lapponésios, mas

po e o local da invasão. Os aliados não o surpreenderiam. e depois de também para garantir

que lutassem onde e

derrotá-los nas praias da França, a Inglaterra teria de pedir paz; roose-quando ele planejava

volt certamente perderia a iminente eleição para presidência dos estados que deveria ser; e, de

Unidos. Hitler então concentraria todo o seu exército contra a União alguma maneira, ele

precisava atrair Xerxes

soviética e finalmente a derrotaria. Na verdade, a invasão da França era para que fizesse um

a oportunidade que ele tanto desejava para virar a guerra ao contrário.

movimento capaz de

O comandante de Hitler na Europa Ocidental era o marechal de conduzir a uma vitória

campo Gerd von Runstedt, o general mais respeitado da Alemanha. Para dos gregos – isto é,

ordenando que sua frota

solidificar ainda mais a posição defensiva na França, Hitler nomeou o 336

estratégia 23



general Erwin Rommel comandante das forças ao longo da costa francesa atacasse no canal de

sa. Rommel começou a fazer melhorias na Muralha do Atlântico, trans-Salamis...

O artifício que

formando-a em um “jardim do inferno” de campos minados e zonas de Temístocles finalmente

artilharia. Rommel e Runstedt também pediram mais tropas para garantir – que Plutarco

tir que os alemães pudessem repelir os aliados na beira d’água. Mas o chama de “seu famoso

truque com Sicinnus”

Führer negou o pedido.

– é um dos episódios

Hitler recentemente havia começado a desconfiar de seu comando mais enigmáticos de

*superior. Nos últimos anos ele sobrevivera a várias tentativas de assassina-
toda a história grega.*

As evidências datam

*to que nitidamente tinham se originado no meio de seus oficiais. seus de Os
persas de*

*generais estavam cada vez mais contestando suas estratégias, e em sua
Êsquilo, representado*

*cabeça eles haviam arruinado várias batalhas na campanha russa; ele via
só oito anos depois*

de Salamis... O que

*muitos deles como incompetentes e traidores. Começou a passar menos
parece ter acontecido*

*tempo com seus oficiais e mais enfurnado em seu refúgio nas montanhas
foi isto. Em algum*

*da Baviera, em Berchtesgaden, com sua amante, eva Braun, e seu querido
momento durante*

a longa discussão

*cachorro, Biondi. ali ele se debruçava sobre mapas e relatórios do serviço
sobre a estratégia*

*secreto, determinado a tomar ele mesmo as decisões importantes e admi-
final, Temístocles,*

prevendo a derrota,

nistrar todo o esforço de guerra de uma forma mais direta.

saiu sorrateiramente

isto causou uma mudança em sua maneira de pensar: em vez de fazer da

reunião e mandou

escolhas rápidas, intuitivas, ele estava tentando prever cada possibilidade
chamar o tutor de

seus filhos, “o mais

e demorava mais para se decidir. agora ele achava que rommel e runste-
fiel de seus escravos”,

dt – ao solicitarem que mais tropas fossem transferidas para a França – es-
um grego asiático

tavam sendo excessivamente cautelosos e até em pânico. ele sozinho teria
chamado Sicinnus.

Este homem recebeu

de frustrar a invasão aliada; dependia dele enxergar através das fraquezas
uma mensagem, ou

de seus generais e dos blefes do inimigo. O único ponto negativo nisto era
carta, cuidadosamente

que sua carga de trabalho havia aumentado dez vezes, e ele estava mais
preparada, para

entregar a Xerxes, e foi

cansado do que nunca. De noite ele tomava pílulas para dormir, de dia, o
enviado através dos

que conseguisse obter para mantê-lo alerta.

estreitos em um pequeno

No início de 1944, informações importantíssimas chegaram às mãos barco,
provavelmente

pouco antes do alvorecer

de Hitler: um agente alemão na turquia roubou documentos sigilosos do dia
19 de setembro...

confirmando que os aliados invadiriam a França naquele ano. Os docu-A
substância da

mentos também indicavam planos para uma iminente invasão dos Balcãs.

mensagem era o

seguinte. Temístocles

Hitler era muito sensível a qualquer ameaça aos Balcãs, uma valiosa fonte enviou-a em seu próprio

de recursos para a Alemanha; uma perda ali seria devastadora. a ameaça nome, como comandante

de um ataque desse tipo tornava impossível a transferência de tropas dali do contingente

ateniense: ele havia,

para a França. Os agentes de Hitler na Inglaterra também descobriram disse a Xerxes, mudado

planos para invadir a Noruega, e aqui Hitler realmente reforçou suas tropas de lado e estava agora

para afastar a ameaça.

desejando ardentemente

uma vitória persa.

em abril, enquanto se debruçava sobre os relatórios do serviço secrete-

(Nenhum motivo real

to, Hitler começou a se sentir cada vez mais excitado: ele discerniu um plano foi dado para esta

volta-face, embora o

drão na atividade do inimigo. Como havia pensado, tudo apontava para desgosto com a atitude

uma invasão no Pas de Calais. Um indício em particular destacava-se: indícios dos contingentes

cações de um enorme exército formando-se no sudeste da Inglaterra sob peloponésios fosse

um motivo bastante

o comando do general George Patton. este exército posicionava-se para convincente.) Os

uma travessia até o Pas de Calais. De todos os generais aliados, Patton aliados gregos estavam

estratégia 23

337



se esganando e não

era o que Hitler mais temia. ele havia provado sua habilidade militar na faziam oposição – “pelo

África do Norte e na Sicília. seria o comandante perfeito para a invasão.

contrário, você verá

os que estão a favor

Hitler pediu mais informações sobre o exército de Patton. aviões dos persas entre eles

de reconhecimento voando alto fotografaram enormes campos militares, combatendo o resto”.

equipamentos para atracação, milhares de tanques movendo-se pela re- Além do mais, eles

gião rural, um oleoduto sendo construído até a costa. Quando um ge- estavam planejando

uma retirada geral

neral alemão capturado que estivera preso na Inglaterra foi finalmente de Salamis protegidos

repatriado, ele viu sinais de intensa atividade na área FUSAG em sua via- pela escuridão, que

gem do campo de internamento até Londres. agentes na Suíça relataram seria realizada na

noite seguinte... Se

que todos os mapas da área do Pas de Calais haviam sido misteriosamente
Xerxes atacasse logo,

comprados. as peças de um gigantesco quebra-cabeça estavam se juntando.

segundo o princípio

agora só restava uma dúvida: quando isso ia acontecer? Quando dividir e
governar,

poderia interceptar esse

abril virou maio, Hitler estava sob uma avalanche com todos os tipos
movimento. “Ataque-os e

de relatório conflitantes, boatos e observações visuais. as informações
destrua seu poder naval,

eram confusas, sobrecarregando sua mente cansada, mas duas pequenas
enquanto eles ainda

estão desorganizados e

informações do serviço secreto pareciam esclarecer o quadro. Primeiro,
antes que tenham unido

um agente alemão na Inglaterra relatava que os aliados atacariam a Nor-
forças com seu exército

mandia, a sudeste do Pas de Calais, entre 5 e 7 de junho. Mas os alemães
por terra”

(Plut, tem. 12.4).

tinham fortes indícios de que este homem estava operando como agente A
conquista do

duplo, e estava claro que seu relatório fazia parte de uma campanha de
Peloponeso se tornaria

desinformação aliada. O ataque provavelmente aconteceria no final de
então uma questão

comparativamente

júnho ou início de julho, quando o tempo era em geral mais previsível.

simples. Por outro lado,

então, no final de maio, uma série de espiões alemães mais confiáveis viu se Xerxes deixasse os

um importante general britânico, sir Bernard Montgomery, em gibraltar-vários contingentes

tar e depois em argel. Montgomery certamente comandaria uma grande gregos escorregarem

por seus dedos e se

parte de qualquer força invasora. a invasão não poderia ser iminente se dispersarem na direção

ele estava tão longe.

de casa, a guerra

Na noite de 5 de junho, Hitler estudou atentamente os mapas. talvez poderia se arrastar

indefinidamente, visto

estivesse errado – talvez o plano fosse para a Normandia o tempo todo.

que ele teria de lidar

ele tinha de considerar ambas as opções; ele não se deixaria enganar no com cada cidade-que poderia ser a batalha mais decisiva de sua vida. Os britânicos eram estado por vez. Os

argumentos de Sicinnus

ardilosos; ele precisava manter suas forças com mobilidade caso fosse a impressionaram os

Normandia, afinal de contas. ele ia se comprometer antes de ter certos almirantes persas

za. Lendo os relatórios do clima para o Canal da Mancha – tempestuoso e eles obedientes os

transmitiram ao

naquele fim de dia – ele tomou sua costureira pílula para dormir e foi Grande Rei. Xerxes,

para cama.

nos disseram, acreditou

No dia seguinte, de manhã cedo, Hitler acordou com uma notícia no relatório porque

“era em si mesmo

surpreendente: uma invasão em massa estava a caminho – no sul da Norplausível” – e também

mandia. Uma grande armada havia saído da Inglaterra no meio da noite porque era justamente

te, e centenas de paraquedistas haviam sido lançados perto da costa da o que ele queria ouvir;

problemas estavam se

Normandia. Com o avançar do dia, os relatórios ficaram mais precisos: os aliados na Jônia e no

aliados haviam desembarcado nas praias a sudeste de Cherbourg.

império, e quanto mais

Um momento crítico havia chegado. se algumas das forças estacionadas a expedição grega

se concluísse, melhor.

nadas no Pas de Calais corressem para as praias da Normandia, os aliados Temístocles, sempre um

poderiam ser encurralados e jogados de volta no mar. esta era a recomendação-338

estratégia 23



dação de Rommel e Rundstedt, que esperavam ansiosos pela aprovação de perspicaz conhecedor

Hitler. Mas durante toda a noite e no dia seguinte, Hitler hesitava. então,
da natureza humana,

sabia muito bem que

quando estava quase para enviar reforços para a Normandia, ele recebeu
depois de tantos dias

notícia de aumento de atividade aliada na área FUsag. a Normandia de
demora e frustração

seria de fato uma enorme distração? se ele movesse suas reservas para o
Rei Grego agarraria

qualquer coisa que

lá, Patton atravessaria imediatamente o Canal até o Pas de Calais? Não,
parecesse oferecer uma

Hitler ia esperar para ver se o ataque era para valer. e assim os dias se
pas-rápida solução para seu

saram, com rommel e runstedt furiosos com sua indecisão.

problema.

Depois de várias semanas, Hitler finalmente aceitou que a Nor-the greco-
perslan

Wars, Peter green,

mandia era o verdadeiro destino. Mas aí já era tarde demais. Os aliados
1996

havam estabelecido uma cabeça de praia. em agosto eles invadiram a
Normandia, colocando os alemães em plena retirada. Para Hitler o
desastre foi mais um sinal de incompetência das pessoas a seu redor. ele
não tinha ideia do quanto fora iludido.

No final da guerra, os

oficiais da Inteligência

interpretação

Aliada descobriram em

ao tentar enganar Hitler a respeito das invasões na Normandia, os aliados-
arquivos capturados

dos enfrentavam um problema: não só o Führer era desconfiado e caute-do
Serviço Secreto

Alemão os textos de 250

loso por natureza, como ele sabia de tentativas anteriores para iludi-lo e
mensagens recebidas de

que os aliados tentariam enganá-lo de novo. Como os aliados poderiam
agentes e outras fontes

esconder o verdadeiro objetivo da vasta armada de um homem que tinha
antes do Dia D. Quase

todas mencionavam

razões para acreditar que eles tentariam confundi-lo e estava examinando
julho e o setor de

minuciosamente cada um de seus movimentos?

Calais. Uma mensagem

Felizmente, o serviço secreto britânico tinha sido capaz de fornecer apenas
dava a data

e o local exatos da

aos planejadores do desembarque no Dia D, inclusive o primeiro-ministro
invasão. Tinha vindo

Winston Churchill, informações que provaram ser valiosíssimas para eles.
de um coronel francês

Primeiro, eles sabiam que Hitler estava ficando paranoico; ele estava iso-
em Argel. Os aliados

lado e trabalhando demais, sua imaginação fervilhava. ele tendia a ter
tinham descoberto

que esse oficial estava

explosões emocionais, e desconfiava de tudo e de todos. segundo, sabiam

trabalhando para o

*de sua crença de que os aliados tentariam invadir os Bálcãs antes da Fran-
Abwehr e ele foi preso*

*ça e que o desembarque na França seria em Pas de Calais. ele quase pare-
e, subsequentemente,*

devolvido. Ele também

*cia querer que estas invasões acontecessem, como prova de sua superior foi
usado para*

capacidade de raciocínio e previsão.

enganar Berlim –

*enganando Hitler para que mantivesse suas forças dispersas pela eu-usado
e abusado. Os*

alemães foram tantas

*ropa e França, os aliados teriam uma ligeira margem de tempo para esta-
vezes enganados por*

*belecer uma cabeça de praia. O segredo era apresentar a ele um quadro,
ele que acabaram*

*composto de muitos tipos diferentes de evidências, que lhe diria que os
tratando todas as*

suas informações como

*aliados estavam fazendo exatamente o que ele pensava. Mas este quadro
sem valor. Mas eles*

*não podia ser composto de todos os sinais luminosos apontando para os
mantiveram o contato,*

*Bálcãs e para o Pas de Calais – cheiraria a blefe. em vez disso, eles tinham
pois é sempre útil saber*

em que o inimigo quer

*de criar algo que tivesse o peso e a sensação de realidade. teria de ser que
você acredite. A*

sutil, um misto de verdades banais alinhavadas com pequenas falsidades.

Inteligência Aliada,

se Hitler visse que em seus contornos ele sustentava suas expectativas, sua com grande ousadia e

perversidade realmente

mente hiperativa preencheria o resto. Foi assim que os aliados teceram notável, mandou o

o quadro.

coronel anunciar que

estratégia 23

339



a invasão se daria na

No final de 1943, os britânicos haviam secretamente identificado to-costa da Normandia

dos os agentes alemães ativos na Inglaterra. O próximo passo foi transformar no dia 5, 6 ou 7

de junho. Para os

má-los em agentes duplos involuntários alimentando-os com informações alemães, a mensagem

falsas – sobre os planos dos aliados para um ataque nos Bálcãs e na No-foi prova absoluta de

ruega, digamos, e a formação de um exército fictício comandado por que a invasão seria em

qualquer dia exceto 5,

Patton, o general americano que Hitler tanto temia, do outro lado do 6 ou 7 de junho, e em

Pas de Calais. (este exército, FUsag, existia apenas em pilhas de docu-

qualquer parte da costa

mentos falsos e transmissões por rádio que imitavam um exército normenos na Normandia.

the secrets of d-day,

mal.) Os agentes alemães tiveram permissão para roubar documentos do gilles Perrault,

FUtag e interceptar transmissões – mensagens cuidadosamente engan-1965

nosas, mas ao mesmo tempo banais e burocráticas, simples demais para serem vistas como falsas. trabalhando com técnicos de cinema, os aliados construíram complicados cenários de borracha, plástico e madeira que, vistos pelos aviões de reconhecimento alemães, pareceriam um enorme Agora Ravana lhe acampamento com tendas, aviões e tanques. O general alemão que viu o disse, “Estas são todas

FUtag com seus próprios olhos foi induzido ao erro quanto à rota que armas banais. Eu

estava tomando em direção a Londres; ele havia na verdade passado pelo deveria realmente tratar

de assuntos sérios.”

exército real, a oeste do suposto local do FUtag, formando-se para a E invocou o que se

invasão da Normandia.

chamava “Maya” –

uma arma que criava

Conforme se aproximava a data da invasão, os aliados deixavam pis- ilusões e confundia o

tas combinando fato e ficção ainda mais intrincadamente. O verdadeiro inimigo. Com encantos

local e a hora da invasão foram plantados com um agente de quem os adequados e adoração,

ele lançou sua arma e

alemães desconfiavam totalmente, dando a Hitler a impressão de ter des-
ela criou uma ilusão

coberto um blefe quando de fato estava vendo o que era verdade. agora, de
reviver todos os

se informações reais sobre o momento da invasão vazassem de alguma
exércitos e seus líderes

– Kumbakarna e

forma, Hitler não saberia em quem acreditar. Os aliados sabiam que os
Indrajit e os outros – e

relatórios sobre a compra de todos os mapas do Pas de Calais na suíça
trazê-los de volta ao

chegariam a Hitler, e isto teria sua própria lógica realista. Quanto às visões
campo de batalha. Em

pouco tempo, Rama

de Montgomery em gibraltar, os alemães nem sabiam que estavam vendo
encontrou todos aqueles

um sócia, um homem treinado para agir como o general. No final, o qua-
que ele pensava não

dro que os aliados pintaram era tão real para Hitler que em meados de
existirem mais chegando

com gritos de guerra

julho ele acreditava nisso, muito depois de já ter realmente acontecido o e
cercando-o. Cada

Dia D. Por meio desses sutis blefes, eles o haviam forçado a manter suas
homem no exército

forças dispersas – talvez o fator decisivo para o sucesso da invasão.

inimigo estava de novo

armado. Eles pareciam

em um mundo competitivo, o engodo é uma arma vital que lhe dará cair
sobre Rama com

uma vantagem constante. Você pode usá-lo para distrair seus adversários, gritos vitoriosos. Isto foi

*enviá-los em caçadas inúteis, perder tempo e recursos valiosos defenden-
muito confuso e Rama*

perguntou a Matali, a

*do-se de ataques que nunca acontecem. O mais provável, entretanto, é
quem a essa altura ele*

*que seu conceito de engodo esteja errado. ele não implica ilusões compli-
havia ressuscitado, “O*

*cadras ou todos os tipos de distrações pomposas. as pessoas são sofisticadas
que está acontecendo*

agora? Como estão todos

demaís para caírem nessas coisas. O engodo deve espelhar a realidade.

estes voltando? Estavam

*Pode ser elaborado, como o dos britânicos em torno do Dia D, mas o
mortos.”*

Matali explicou, “Em

*efeito deve ser o de realidade apenas sutilmente, só de leve, alterada, não
sua identidade original*

transformada por completo.

340

estratégia 23



Para espelhar a realidade, você precisa compreender sua natureza.

você é o criador de

*acima de tudo, a realidade é subjetiva: nós filtramos o que acontece atra-
ilusões neste universo.*

Saiba, por favor,

vés de nossas emoções e preconceitos, vendo o que queremos ver. seu que Ravana criou

espelho falso deve se ajustar aos desejos e expectativas das pessoas, convi-
fantasmas para confudi-

dando-as a dormir. (se os aliados quisessem atacar o Pas de Calais, como
lo. Se você se decidir,

pode fazê-los desaparecer

Hitler suspeitava, e tentado convencê-lo de que o ataque estava chegando
imediatamente.” A

à Normandia, isso teria sido muito mais difícil do que tirar proveito de sua
explicação de Matali

crença preexistente.) seu falso espelho deve incorporar coisas que são foi
muito útil. Rama

visivelmente verdadeiras. ele deve parecer um tanto banal, como a vida
imediatamente invocou

uma arma chamada

ela mesma. ele pode ter elementos contraditórios, como o blefe do Dia D;

“Gnana” – que significa

a realidade com frequência é contraditória. No final, como um quadro

“sabedoria”

de escher, você deve mesclar verdade e ilusão a tal ponto que se tornem ou
“percepção”.

Esta era uma arma

indistintas e seu falso espelho é aceito como realidade.

muito rara, e ele a

lançou. E todos os

O que desejamos, acreditamos logo, e o que nós mesmos pensamos,
exércitos aterrorizantes

que pareciam ter

imaginamos que os outros também pensem.

chegado em número tão

— Julio César (100-44 a.C)

grande, de repente se

evaporaram.

the raMayana,

Valmiki, Índia, C.

século iV a.C.

CHaVes Para a gUerra

Nos primórdios da história da guerra, líderes militares se viam diante do seguinte dilema: o sucesso de qualquer esforço de guerra dependia da capacidade de saber o máximo possível sobre o outro lado – suas inten-

ções, seus pontos fortes e fracos. Mas o inimigo jamais revelaria esponta-O verdadeiro impacto

de tal estratégia é a

neamente estas informações. além do mais, o inimigo com frequência dissipação de recursos,

vinha de uma cultura estrangeira, com seus modos peculiares de pensar a criação de profecias

e se comportar. Um general não podia realmente saber o que se passava tanto suicidas como

as que se realizam, e a

na cabeça do general adversário. Visto de fora, o inimigo representava destruição da verdade

uma espécie de mistério insondável. e na falta de alguma compreensão e da confiança. Ela

do outro lado, um general estaria operando no escuro.

maximiza a confusão

e a desordem, e destrói

a única solução era analisar bem o inimigo em busca de sinais ex-a elasticidade, a

ternos do que estava acontecendo no interior. Um estrategista poderia adaptabilidade, os

contar as fogueiras no campo inimigo, por exemplo, e as mudanças nessa valores essenciais e a

capacidade de reagir.

quantidade ao longo do tempo; isso mostraria o tamanho do exército e se A chave para esta

ele aumentava com a chegada de reservas ou diminuía ao dividir, ou tal-estratégia diz [coronel

vez conforme os soldados desertavam. Para ver para onde estava indo um John] Boyd, é menos

exército, ou se ele estava se preparando para a batalha, o estrategista te-enganos (a criação de

uma ordem falsa) e mais

ria de procurar sinais de movimento ou mudanças em sua formação. ele ambiguidade (confusão

tentaria arrumar agentes e espões para relatarem sobre estas atividades sobre a própria

do lado de dentro. Um líder que colhesse um número suficiente destes realidade). Você precisa

combinar fato e ficção

sinais e os decifrasse corretamente poderia juntar tudo em um quadro para criar ambiguidade

razoavelmente claro.

para um adversário,

O líder também sabia que, assim como ele estava observando o outro pois a combinação cria

mais problemas, requer

lado, o adversário estava fazendo a mesma coisa com ele. ao considera-
mais

estratégia 23

341



tempo para descobrir e

rem estes jogos de vai e vem interpretando as aparências, certos estrate-
levanta mais questões

gistas esclarecidos nas culturas ao redor do mundo tinham uma epifania do
que simplesmente

acrescentando falsas

semelhante: por que não distorcer intencionalmente os sinais pelos quais
informações. Como

o inimigo estava esperando? Por que não confundir brincando com as um
exemplo, ele

aparências? se o inimigo está contando as nossas fogueiras, assim como
lembrou a história de

nós estamos contando as deles, por que não acender mais fogueiras, ou um
grupo de alemães

depois da invasão da

menos, para criar uma falsa impressão de nossa força? se eles estão acom-
Normandia que haviam

panhando cada movimento de nosso exército, por que não movimentá-lo
roubado uniformes e

em padrões enganosos ou enviar parte dele em uma direção como isca?

jipes americanos. Eles

rodaram por toda a

se o inimigo infiltrou espiões e agentes em nossas fileiras, por que não região rural da França

alimentá-los com informações falsas? Um inimigo que pensa saber nos-mudando todos os

so tamanho e nossas intenções, e não percebe que está sendo levado na sinais na estrada para

confundir os aliados

direção errada, agirá com base em seu falso conhecimento e cometerá conforme avançavam.

todos os tipos de erro. ele vai movimentar seus homens para combater Em breve, os americanos

um inimigo que não está ali. ele combaterá com as sombras.

descobriram que a

direção havia sido

Pensando assim, estes antigos estrategistas criaram a arte do engodo invertida e simplesmente

organizado, uma arte que acabaria se infiltrando não só na guerra, mas fizeram o oposto do que

também na política e na sociedade em geral. em essência, a farsa militar é os cartazes indicavam.

Teria sido muito melhor

a sutil manipulação e distorção de sinais de nossa identidade e propósito se os alemães mudassem

a fim de controlar a visão de realidade do inimigo e fazê-lo agir com base apenas uma parte dos

em suas percepções erradas. é a arte de administrar as aparências, e ela sinais, um terço ou

metade. E criado ainda

pode criar uma vantagem decisiva para o lado que melhor a usar.

mais problemas para

Na guerra, onde os riscos são tão altos, não existe nenhuma vergonha para os americanos. Criar

uma moral em usar a mentira. ela é simplesmente mais uma arma para a ambiguidade quanto à

criar uma vantagem, como os animais usam a camuflagem e outros truques para a precisão dos cartazes e

prolongar o tempo que

é necessário para ajudá-los a sobreviver. recusar esta arma é uma forma de desarmar a guerra para descobrir

o momento unilateral, dando ao outro lado uma visão mais clara do campo de batalha o problema teria sido

– uma vantagem que pode se traduzir em vitória. e não há nenhuma muito mais eficaz do que

mudar todos os cartazes.

virtude ou bondade em perder uma guerra.

the Mind of War,

enfrentamos uma dinâmica semelhante em nossas batalhas diárias grant t. Hammond,

na vida. somos criaturas sociais, e nossa felicidade, até nossa sobrevivência-2001

cia, depende de sabermos compreender o que as outras pessoas estão pretendendo ou pensando. Mas como não podemos entrar em suas cabeças, somos obrigados a ler os sinais em seus comportamentos externos.

Ponderamos a respeito de suas ações no passado como indícios do que poderiam fazer no futuro. examinamos suas palavras, seus olhares, o tom de suas vozes, certas ações que parecem carregadas de significado. tudo que uma pessoa faz na esfera social é uma espécie de sinal. ao mesmo tempo, estamos conscientes de que milhares de pares de olhos estão, por sua vez, nos observando, nos interpretando, e tentando sentir quais são nossas intenções.

é uma batalha sem-fim sobre aparência e percepção. se as outras pessoas podem entender o que estamos pretendendo, prever o que vamos fazer, enquanto nós não temos nenhuma pista a seu respeito, elas têm uma constante vantagem sobre nós que não podem deixar de explorar.

342

estratégia 23



*é por isso que, na esfera social, aprendemos desde cedo a usar a menti-E
Javé disse a Josué:*

ra – dizemos aos outros aquilo que eles querem ouvir, ocultando nossos

“Não temas e não

desanimas! Toma contigo

*verdadeiros pensamentos, fugindo à verdade, enganando para dar uma
todos os combatentes.*

impressão melhor. Muitos desses engodos são totalmente inconscientes.

Levanta-te! Sobe contra

*Visto que as aparências são cruciais e a fraude é inevitável, o que você
Hai. Vê; eu entrego em*

tuas mãos o rei de Hai,

*precisa é aumentar sua aposta – tornar suas mentiras mais conscientes e
seu povo, sua cidade,*

*hábeis. Você precisa ser capaz de disfarçar suas manobras, deixar as
pessoas sua terra. Tratarás*

*desequilibradas controlando as percepções que elas têm de você e dos Hai e
seu rei como*

*sinais que você emite. Neste sentido, há muita coisa que você pode apren-
trataste Jericó e seu rei.*

Nada tomareis como

der com as artes milenares do engodo, que estão baseadas em leis eternas

presa senão os despojos

da psicologia e são infinitamente aplicáveis às batalhas da vida diária.

e o gado. Arma uma

Para dominar esta arte, você precisa aceitar que ela é necessária e emboscada contra a

cidade, por detrás dela.”

encontrar um prazer criativo ao manipular as aparências – como se você Levantou-se Josué, com

estivesse dirigindo um filme. a seguir temos seis formas principais de entodos os combatentes,

godo militar, cada uma com sua própria vantagem.

para subir contra Hai.

Josué escolheu 30 mil

homens valentes e os

a falsa fachada: esta é a forma mais antiga de engodo militar. Original-fez partir de noite,

mente ela implicava fazer o inimigo acreditar que se era mais fraco do dando-lhes esta ordem:

“Atenção! Armarei uma

que na realidade. Um líder fingiria uma retirada, digamos, colocando emboscada contra a

uma armadilha para o inimigo cair, atraindo-o para uma emboscada.

cidade e, quando o povo

esta era a tática preferida de sun tzu. a aparência de fraqueza muitas de Hai sair contra nós,

como da primeira vez,

vezes desperta o lado agressivo das pessoas, fazendo-as trocar a estratégia fugiremos diante deles.

*e a prudência por um ataque emocional e violento. Quando Napoleão se
Então eles nos seguirão*

*viu em número menor e em uma posição estratégica vulnerável antes da e
nós os atrairemos para*

longe da cidade, pois

*Batalha de austerlitz, intencionalmente deu sinais de estar em pânico,
dirão: ‘Fogem diante de*

*indeciso e assustado. Os exércitos inimigos abandonaram sua posição nós
como da primeira*

*forte para atacá-lo e caíram direto em uma armadilha. Foi sua maior vez’.
Saireis então da*

vitória.

emboscada para tomar

posse da cidade: Javé

*Controlar a fachada que você apresenta ao mundo é a técnica de en-vosso
Deus a entregará*

*godo mais crítica. as pessoas reagem de forma mais direta ao que veem, em
nossas mãos.*

*ao que é mais visível aos olhos. se você parece mais esperto – se você
Tomada a cidade a*

incendiareis, agindo de

parece mentiroso – eles levantam a guarda e será impossível enganá-los.

acordo com a palavra de

em vez disso, você precisa apresentar uma fachada que faça o oposto –

Javé. Vede que eu vos dei

*desarme suspeitas. a melhor fachada é a fraqueza, que fará o outro lado
uma ordem...*

Ao ver isto, o rei de

*se sentir superior a você, de modo que, ou eles o ignoram (e ser ignorado
Hai e o povo da cidade*

*vale muito às vezes), ou são atraídos para uma ação agressiva no
momento apressaram-se em se*

*errado. Quando já é tarde demais, quando já estão comprometidos, eles
levantar e sair, para*

que ele e todo o seu povo

*podem descobrir da maneira mais difícil que você não é tão fraco assim
fossem ao encontro de*

afinal de contas.

Israel a fim de combatê-

*Nas batalhas da vida diária, fazer as pessoas pensarem que são me-lo na
descida que está*

diante da Arabá; mas

*lhores do que você – mais espertas, mais fortes, mais competentes – quase
não sabia que havia*

*sempre é o mais sensato. Você terá fôlego para traçar seus planos, para
uma emboscada armada*

*manipular. em uma variação desta estratégia, a fachada de virtude, hones-
contra ele, atrás da*

cidade. Josué e toda

*tidade e integridade é, com frequência, o disfarce perfeito em um mundo
Israel fingiram-se*

*político. estas qualidades podem não parecer fracas, mas servem à mes-
derrotados por eles e*

estratégia 23

343



fugiram pelo caminho

ma função: elas desarmam as desconfianças das pessoas. Nessa situação, do deserto. Todo o

entretanto, é importante não ser apanhado fazendo algo desonesto. apapovo que se achava

na cidade saiu em

recer como um hipócrita vai fazê-lo retroagir muito no jogo das fraudes.

perseguição deles, com

em geral, como os estrategistas defendiam na antiga China, você grandes brados. Assim,

deve apresentar uma face ao mundo que prometa o oposto do que real-ao perseguirem Josué,

mente planeja fazer. se está se aprontando para atacar, pareça despreparafastaram-se da cidade.

Não ficou nem um só

rado para uma luta ou muito confortável e relaxado para estar tramando homem em Hai (nem em

uma guerra. Pareça calmo e amigável. isto o ajudará a ganhar controle Betel) que não saísse em

sobre sua aparência e aguçará sua habilidade para manter seus adversá-perseguição de Israel:

deixaram a cidade

rios no escuro.

aberta e perseguiram

Israel.

O ataque isca: este é outro ardil que data de épocas antigas, e continua Javé disse então a Josué:

“Estende a lança que

sendo talvez a manobra fraudulenta militar mais comum. ela começa tens

na mão contra

como a solução para um problema: se o inimigo soubesse que você iria Hai, pois vou entregá-la

atacar o ponto a, colocaria todas suas defesas ali e tornaria seu trabalho em tuas mãos.” Então

Josué estendeu contra a

muito difícil. Mas enganá-lo quanto a isso não é fácil: mesmo que antes da cidade a lança que tinha

batalha você fosse capaz de disfarçar suas intenções e enganá-lo para que na mão. E ao estender

desistisse de concentrar suas forças no ponto a, assim que ele visse seu ele a mão, os homens

da emboscada saíram

exército dirigindo-se para lá, correria para defendê-lo. a única resposta às pressas de seu lugar

era fazer seu exército avançar para o ponto B, ou melhor, enviar parte de e, correndo, entraram

seu exército naquela direção mantendo ao mesmo tempo tropas de reserva na cidade, tomaram-na e apressaram-se a

para seu verdadeiro objetivo. O inimigo agora teria de mover uma parte ou incendiá-la.

todo o seu exército para defender o ponto B. Faça o mesmo com pontos C

Os homens de Hai

e D e o inimigo terá de se dispersar por todo o mapa.

voltaram-se para trás e

O segredo desta tática é que, em vez de contar com palavras, boatos viram: eis que a fumaça

da cidade subia ao céu.

ou informações plantadas, o exército realmente se movimenta. ele faz

Nenhum dentre eles

uma ação concreta. as forças inimigas não podem se permitir o luxo de sentiu-se com coragem

adivinhar se está em jogo um blefe: se ele adivinharem errado, as consequências para fugir para um lado

ou para outro, porque

quências são desastrosas. eles têm de se movimentar para cobrir o ponto o próprio povo que

B, independente de tudo. em qualquer caso, é quase impossível duvidar fugia para o deserto se

da realidade de movimentos verdadeiros de tropa, com todo o tempo e voltou contra os que o

perseguiam. Vendo que

energia que eles implicam. Portanto, o ataque isca mantém o inimigo dis-os homens da emboscada

perso e ignorando suas intenções – o maior sonho de qualquer general.

havam tomado a cidade

O ataque isca é também uma estratégia crítica na vida diária, quando e que a fumaça subia

da cidade, Josué e toda

you precisa reter o poder para ocultar suas intenções. Para impedir as Israel voltaram-se e

peças de defenderem os pontos que você quer atacar, você deve seguir atacaram os homens de

o modelo militar e fazer gestos reais em direção a uma meta que não o Hai.

Josué 8: 1-9, 14-23

interesse. Você deve investir tempo e energia para atacar esse ponto, em a Bíblia de

vez de simplesmente tentar sinalizar a intenção com palavras. ações têm
Jerusalém

tanto peso e parecem tão reais que as pessoas naturalmente vão supor que
esse é seu verdadeiro objetivo. a atenção delas é distraída de seu
verdadeiro alvo; as defesas delas se dispersam e enfraquecem.

Camuflagem: a habilidade para se misturar ao ambiente é uma das formas
mais aterrorizantes de fraude militar. em tempos modernos os asiá-

344

estratégia 23



ticos se mostraram particularmente peritos nesta arte: nas batalhas de O
princípio é também

guadalcanal e iwo Jima, durante a segunda guerra Mundial, os soldados
empregado em

circunstâncias menos

americanos ficaram estarecidos com a habilidade de seus inimigos japo-
tortuosas, mas com

neses em se mesclarem com os variados terrenos do cenário no Pacífico.

o mesmo propósito de

Costurando grama, folhas, galhos e folhagem a seus uniformes e capa-
colocar um indivíduo

naturalmente em um

cetes, os japoneses se fundiam com a floresta – mas a floresta avançava
papel porque, de fato,

pouco a pouco, sem ninguém perceber até ser tarde demais. Nem po-ele
não sabe que está

diam os americanos localizar com precisão as armas japonesas, pois seus
representando um papel

canos estavam ocultos por rachaduras naturais nas pedras ou escondidos

falso. Por exemplo, pegue

o projeto da operação

sob disfarces removíveis de camuflagem. Os norte-vietnamitas eram igual-
do “Homem que Nunca

mente brilhantes com as camuflagens, reforçando as técnicas com o uso
Existiu” durante

de túneis e câmeras subterrâneas que permitiam que homens armados a
Segunda Guerra

Mundial – no qual um

saltassem aparentemente do nada. Pior, em um tipo diferente de camu-
mensageiro de alto nível

flagem, eles podiam se misturar com a população civil. impedir que seus
carregando documentos

inimigos o vejam até ser tarde demais é um modo devastador de controlar
secrets contendo direções

erradas no que dizia

a percepção deles.

respeito à invasão no

a estratégia de camuflagem pode ser aplicada à vida diária de dois
Mediterrâneo seria

modos. Primeiro, é sempre bom ser capaz de se fundir na paisagem
solançado nas águas

da costa da Espanha.

cial, evitar chamar atenção para si mesmo a não ser que você escolha
fazer Depois que o “Major”

isso. Quando você fala e age como todo mundo, imitando seus sistemas
fosse jogado em águas

de crenças, quando você se mistura na multidão, você torna impossível
espanholas, o adido

britânico na Espanha

para as pessoas verem qualquer coisa especial em seu comportamento.

seria informado

(aparência é o que conta – vista-se e fale como um homem de negócios

“confidencialmente” de

e você é um homem de negócios.) isso lhe dá um grande espaço para se que documentos muito

importantes haviam se

movimentar e tramar sem ser notado. Como um louva-a-deus em uma perdido, e que ele deveria

folha, você não se distingue de seu contexto – uma excelente defesa em discretamente determinar

épocas de fraqueza. segundo, se você está preparando algum tipo de ata-se a mala do mensageiro

que e começa misturando-se ao ambiente, não mostrando nenhum sinal havia sido recuperada.

O adido assim pôde

de atividade, seu ataque parecerá vir do nada, duplicando seu poder.

representar seu papel na

farsa de um modo muito

O modelo hipnótico: segundo Maquiavel, os seres humanos tendem na-convincente porque para

ele o fato não era um

turalmente a pensar em termos de padrões. eles gostam de ver as coisas teatro.

conformando-se com suas expectativas ao se encaixarem em um modelo the secrets of d-day,

ou esquema, pois esquemas, não importa qual seja seu verdadeiro con-

1965

teúdo, nos confortam ao sugerirem que o caos da vida é previsível. este hábito mental oferece excelente terreno para fraudes, usando uma estratégia que Maquiavel chama de “aclimatação” – criando deliberadamente algum padrão que faz seus inimigos acreditarem que sua próxima ação será fiel à forma. Depois de deixá-las tranquilas, você agora tem espa-

ço para trabalhar contra as expectativas delas, romper com o padrão e apanhá-las de surpresa.

Na guerra dos seis Dias, em 1967, os israelenses sujeitaram seus inimigos árabes a uma devastadora derrota relâmpago. ao fazer isso, eles confirmaram todas as suas crenças militares preexistentes: os árabes eram indisciplinados, suas armas, antiquadas e suas estratégias, rançosas. seis estratégia 23

345



Obra-prima do

anos depois, o presidente egípcio anwar sadat explorou estes preconcei-
traidor . – Expressar a

tos sinalizando que seu exército estava desbaratado e ainda humilhado um
colega conspirador

com a derrota em 1967 e que ele estava discutindo com seus patronos a
triste suspeita de que

vamos ser traídos por ele,

soviéticos. Quando o egito e a síria atacaram israel no Yom Kippur, em e
fazer isso exatamente

1973, os israelenses foram apanhados quase totalmente de surpresa. sa-
quando nós mesmos

dat os havia enganado induzindo-os a baixar a guarda.

estamos envolvidos em

uma traição, é uma

*esta tática pode se estender indefinidamente. Quando as pessoas obra-
prima de malícia,*

*sentirem que você as enganou, vão esperar que você as engane de novo,
porque mantém o outro*

mas em geral pensam que você vai tentar algo diferente da próxima vez.

ocupado consigo mesmo

*Ninguém, dirão para si mesmos, é tão idiota de repetir o mesmo tru-e o
força por uns tempos*

a se comportar de forma

*que com a mesma pessoa. é agora, claro, o momento exato de repeti-lo,
muito franca e sem*

*seguindo o princípio de sempre trabalhar contra as expectativas de seu
levantar suspeitas,*

*inimigo. Lembre-se do exemplo do conto de edgard allan Poe, “a carta
dando assim ao*

verdadeiro traidor plena

*furtada”: esconda algo no lugar mais óbvio, porque é ali que ninguém vai
liberdade de ação.*

procurar.

hUMano, deMasIado

hUMano, Friedrich

*informações plantadas: as pessoas tendem muito mais a acreditar no que
Nietzsche, 1878*

*veem com seus próprios olhos do que em algo que lhe dizem. elas tendem
muito mais a acreditar em algo que descobrem do que naquilo que lhe
impingem. se você plantar as informações falsas que deseja que elas
tenham – com terceiros, em território neutro – ao recolherem as pistas, elas
Agamenon havia terão a impressão de que foram elas que descobriram a
verdade. Quanto enviado Ulisses à Trácia*

mais você as fizer cavar para encontrar as informações que querem, mais em uma expedição de

profundamente elas se iludirão.

saque e, quando ele

voltou de mãos vazias,

Durante a Primeira guerra Mundial, além do infame empate no Palamedes, filho de

Front Ocidental, os alemães e os britânicos lutaram em uma batalha me-Nauplius, o repreendeu

nos conhecida pelo controle do Leste da África, onde ambos os lados por sua indolência e

covardia. “Não é minha

tenham colônias. O homem encarregado do serviço secreto inglês na área culpa”, gritou Ulisses,

era o coronel richard Meinhertzhagen, e seu maior rival do lado alemão

“se não foi possível

era um árabe educado. a tarefa de Meinhertzhagen incluía alimentar os encontrar nenhum grão.

alemães com informações falsas e ele se esforçava tentando enganar este Se Agamenon tivesse

enviado você em meu

árabe, mas nada parecia funcionar – os dois homens eram iguais no jogo.

lugar, não teria tido

Finalmente Meinhertzhagen enviou uma carta a seu adversário. Nela, ele maior sucesso.” Assim

agradecia ao árabe por seus serviços como agente duplo e pelas valiosas desafiado, Palamedes

içou velas imediatamente

informações que havia fornecido aos britânicos. e anexava uma grande e voltou logo com um

quantia em dinheiro confiando a entrega da carta a seu agente mais in- navio carregado de

competente. Com certeza, os alemães capturaram este agente no meio do grãos...

caminho e descobriram a carta. O agente, sob tortura, lhe garantiu que Dias depois de tortuosos

pensamentos, Ulisses

sua missão era autêntica – porque ele acreditava que era: Meinhertzhagen finalmente encontrou

o mantivera fora do circuito interno. O agente não estava agindo, por-um plano para se vingar

tanto podia-se acreditar no que ele dizia. Os alemães tranquilamente o de Palamedes; pois sua

honra estava ferida.

executaram.

Ele mandou dizer a

Não importa se você é um bom mentiroso, quando se mente é difícil Agamenon: “Os deuses

ser totalmente natural. a tendência é se esforçar tanto para parecer natu- me alertaram em um

ral e sincero que isso fica evidente e pode ser entendido. Por isso funcio- sonho que a

traição está a caminho:

na tão bem espalhar sua farsa entre pessoas que você acha que ignoram 346

estratégia 23

a verdade – pessoas que acreditam na mentira. Quando trabalhar com o acampamento deve

agentes duplos deste tipo, é sempre bom alimentá-los inicialmente com ser movido por um dia

e uma noite.” Quando

algumas informações verdadeiras – isto estabelecerá a credibilidade das Agamenon deu ordens

informações secretas que eles passam adiante. Depois, eles serão os canais imediatas para que

perfeitos para suas mentiras.

isto fosse feito, Ulisses

secretamente enterrou

um saco cheio de ouro

sombras dentro de sombras: manobras enganosas são como sombras lan-no lugar onde a tenda

çadas deliberadamente: o inimigo reage a elas como se fossem sólidas e de Palamedes tinha sido

reais, o que por si mesmo é um erro. em um mundo sofisticado, compe-armada. Em seguida

obrigou um prisioneiro

titivo, entretanto, ambos os lados conhecem o jogo, e o inimigo alerta frígio a escrever uma

não tentará agarrar necessariamente a sombra que você lançou. Portanto, carta, como se fosse de

você precisa subir o nível da arte da ilusão, lançando sombras dentro de Príamo para Palamedes,

dizendo: “O ouro que

sombras, tornando impossível para seus inimigos distinguir entre fato e enviei é o preço que

ficção. Você torna tudo tão ambíguo e incerto, espalha tanta névoa que, você pediu por trair o

mesmo que desconfiem que você esteja mentindo, isso não tem importância grega.”

Tendo em seguida

tância – a verdade não pode ser desvendada a partir das mentiras, e tudo ordenado ao prisioneiro

que a desconfiança deles gera é tormento. enquanto isso, esforçando-se que entregasse esta

para descobrir o que você vai fazer, eles desperdiçam tempo e recursos para a Palamedes,

Ulisses mandou matá-

valiosos.

logo na saída do

Durante as batalhas no deserto da África do Norte, na segunda guerra-acampamento, antes que

ra Mundial, o tenente inglês Dudley Clarke dirigiu uma campanha para pudesse entregá-la. No

dia seguinte, quando

enganar os alemães. Uma de suas táticas era usar peças de cenário – imitando o exército retornou ao

tações de tanques e artilharia – para que fosse impossível para os alemães antigos locais, alguém

calcular o tamanho e a localização do exército inglês. Vistos lá do alto encontrou o corpo do

prisioneiro e levou a

pelos aviões de reconhecimento, estas armas de imitação fotografariam cartas até Agamenon.

como a coisa real. Uma dessas peças que funcionou muito bem foi um Palamedes foi à corte

avião de mentira feito de madeira; Clark semeou campos de aterrissagem marcial e, ao negar

fictícios repletos com fileiras destes aviões pela paisagem. em um dete-
fervorosamente ter

recebido ouro de Príamo

minado momento um oficial preocupado lhe disse que o serviço secreto ou
de quem quer que

tinha sido interceptado revelando que os alemães haviam encontrado fosse,
Ulisses sugeriu

um jeito de distinguir aviões reais dos falsos: eles simplesmente procura-que
dessem uma busca

em sua tenda. O ouro

vam as escoras de madeira que sustentavam as asas dos aviões de mentira
foi encontrado e todo

(fotos ampliadas podiam revelar isto). agora eles não podiam mais usar o
exército apedrejou

os simulacros, disse o oficial. Mas Clarke, um dos maiores gênios da far-
Palamedes até a morte

como traidor.

sa moderna, teve uma ideia melhor: decidiu colocar escoras sob as asas the
greek Myths,

dos aviões de verdade assim como dos falsos. Com o embuste original os
Vol. 2, robert

alemães ficavam confusos, mas podiam acabar descobrindo a verdade.

graves, 1955

agora, entretanto, Clarke levou a aposta para um nível mais alto: o inimigo
não poderia distinguir o verdadeiro do falso, o que era ainda mais
desconcertante.

se você está tentando enganar seus inimigos, com frequência é melhor
inventar algo ambíguo e difícil de entender, em oposição a um engodo sem
rodeios – esse engodo pode ser revelado e os inimigos podem se aproveitar

de sua descoberta, especialmente se você pensar que eles ainda estão enganados e agir de acordo com essa crença. Você é o único dupla-estratégia 23

347



Aparência e intenção

mente enganado. Mas ao criar algo que seja simplesmente ambíguo, ao inevitavelmente seduzem

tornar tudo embaçado, não há farsa a ser revelada. eles estão simplesmente pessoas quando

te perdidos em uma névoa de incerteza, onde verdade e falsidade, bom e usadas com habilidade,

mesmo se elas perceberem

mau, tudo se funde em uma coisa só e é impossível se orientar bem.

que existe outra intenção

por trás das aparências.

*Quando você faz uma
manobra e os adversários
caem nelas, então você
vence ao deixá-las agir*

Imagem:

*segundo o que você
Névoa. ela torna im-
armou. Quanto aos que
possível saber a forma e
não se deixam enganar,
quando você percebe
a cor dos objetos. apren—
aDOte a LiNHa DO MÍNIMO
que não se convencerão
da a criar bastante névoa
com uma manobra
e você se livra do olhar
visível, você arma outra.
intrometido do inimigo; você tem esDe eXPeCtatiVas
Então, mesmo que os
adversários não tenham
paço para manobra. Você sabe para onde*

caído em sua manobra

está indo, enquanto o inimi-

original, no efeito eles

go se perde cada vez

a estratégia

caíram.

faMIly Book on the

mais na névoa.

art of War, Yagyu

DO OrDiNÁriO-eXtraOrDiNÁriO

Munenori, 1571-1646

Autoridade: Quem é bom combatendo o inimigo o engana com movimentos inescrutáveis, confunde-o com falsas informações secretas, deixa-o relaxado ao ocultar As pessoas esperam que seu comportamento se encaixe em sua própria força... ensurdece seus ouvidos misturando padrões e convenções conhecidos. Sua tarefa como estrategis-ordens e sinais, cega seus olhos convertendo bandeiras ta é abalar as expectativas delas. Surpreenda-as e o caos e e insígnias... confunde seu plano de batalha fornecem-a imprevisibilidade – que tentam desesperadamente manter do-lhe fatos distorcidos. – Tou Bi Fu Tan, a scholar's afastados – entram em seu mundo e, na perturbação men-Dilettante remarks on War (século XVI a.C.) tal que se segue, as defesas baixam e elas ficam vulnerá-

veis. Primeiro, faça qualquer coisa comum e convencional iNVersO

para fixar a imagem que elas têm de você, depois atinja-ser flagrado enganando é perigoso. se você não sabe que seu disfarce as com o extraordinário. O terror é maior por ser tão sú-

foi revelado, então, de repente, seus inimigos têm mais informações do bito. Jamais confie em uma estratégia não ortodoxa que que você e você se torna um instrumento deles. se a descoberta de seu engodo se torna pública, sua reputação sofre um golpe, ou pior: as puni-funcionou antes – ela é convencional na segunda vez.

ções por espionagem são severas. Você precisa usar a fraude com a maior

Às vezes, o ordinário é extraordinário por ser inesperado.

cautela, depois, empregando o mínimo de gente possível, evitar os vazamentos inevitáveis. Você deve sempre ficar com uma rota de fuga, uma história de capa para protegê-lo se ficar exposto. Cuidado para não se apaixonar pelo poder que o engodo traz; o uso da fraude deve estar sempre subordinado a sua estratégia global e mantido sob controle. se ficar conhecido como um mentiroso, tente ser sincero e honesto para variar.

isso confunde as pessoas – porque elas não sabem como interpretá-lo, sua honestidade torna-se uma forma mais elevada de blefe.

348

estratégia 23



aDOte a LiNHa DO MÍNIMO

De eXPeCtatiVas

a estratégia

DO OrDiNÁriO-eXtraOrDiNÁriO

As pessoas esperam que seu comportamento se encaixe em padrões e convenções conhecidos. Sua tarefa como estrategista é abalar as expectativas delas. Surpreenda-as e o caos e a imprevisibilidade – que tentam desesperadamente manter afastados – entram em seu mundo e, na perturbação mental que se segue, as defesas baixam e elas ficam vulnerá-

veis. Primeiro, faça qualquer coisa comum e convencional para fixar a imagem que elas têm de você, depois atinja-as com o extraordinário. O terror é maior por ser tão sú-

bito. Jamais confie em uma estratégia não ortodoxa que funcionou antes – ela é convencional na segunda vez.

Às vezes, o ordinário é extraordinário por ser inesperado.



gUerra NÃO CONVeNCiONaL

Milhares de anos atrás, líderes militares – conscientes dos riscos incrivelmente altos que a guerra implica – buscavam por toda parte algo que desse a seu exército uma vantagem no campo de batalha. alguns generais que eram particularmente brilhantes inventavam formações inusitadas de tropas ou uma utilização insólita da infantaria ou cavalaria: a novidade da tática impedia o inimigo de prevê-la. sendo inesperada, ela o deixava confuso. Um exército que ganhasse a vantagem da surpresa desse modo, em geral, a transformava em vitória no campo de batalha e talvez em uma série de outros triunfos.

O inimigo, entretanto, se esforçaria para encontrar uma defesa contra a nova estratégia, fosse o que fosse, e muitas vezes não demorava muito. assim, o que antes causara um brilhante sucesso e fora a síntese da inovação em breve não funcionava mais e na verdade se tornava convencional. além do mais, no processo de descobrir uma defesa contra

uma nova estratégia, o próprio inimigo muitas vezes era obrigado a inovar; agora era sua vez de introduzir algo surpreendente e terrivelmente eficaz.

e assim o ciclo continuava. a guerra sempre foi impiedosa; nada permanece não convencional por muito tempo. é inovar ou morrer.

No século XVIII, nada surpreendeu mais do que as táticas do rei prussiano, Frederico, o grande. Para superar o sucesso de Frederico, os teóricos militares franceses tiveram novas ideias radicais que foram finalmente testadas no campo de batalha por Napoleão. em 1806, Napoleão venceu os prussianos – que ainda estavam usando as táticas que já tinham sido não convencionais de Frederico, o grande, agora corriqueiras – na batalha de Jena-auerstadt. Os prussianos ficaram humilhados com a derrota; agora competia a eles inovar. eles estudaram em profundidade o sucesso de Napoleão, adaptaram suas melhores estratégias e as levaram mais adiante, criando as sementes para a formação do estado-Maior alemão.

este novo exército prussiano representou um grande papel na derrota de Napoleão em Waterloo, e continuou dominando o cenário militar durante décadas.

em épocas modernas, o constante desafio para superar o inimigo com algo novo e não convencional desviou-se para uma guerra suja.

afrouxando os códigos de honra e moralidade que no passado limitavam o que um general podia fazer (pelo menos até certo ponto), os exércitos modernos lentamente adotaram a ideia do vale-tudo. táticas de guerrilha e terrorismo são conhecidas desde a antiguidade. agora elas se tornaram não apenas mais comuns como mais estratégicas e refinadas. Propaganda, desinformação, guerra psicológica, mentiras e meios políticos de travar guerra, tudo isso passou a ser ingrediente ativo em qualquer estratégia não convencional. Uma contraestratégia em geral se desenvolve para lidar com o que há de mais recente na guerra suja, mas quase sempre isso implica descer ao nível do inimigo, combatendo fogo com fogo. O

inimigo inescrupuloso se adapta baixando a um nível ainda mais sórdido, criando uma espiral descendente.

350

estratégia 24



esta dinâmica é particularmente intensa na arte da guerra, mas per-Tudo

que o inimigo

meia cada aspecto de atividade humana. se você está na política e no menos espera terá mais

sucesso. Se ele confia

mundo dos negócios, e seus adversários ou concorrentes surgem com em uma cadeia de

uma nova estratégia, adapte-a a seus próprios propósitos ou, melhor, su-montanhas que acredita

pere-a. a tática deles que já foi nova se torna convencional e basicamente ser intransponível

para se sentir seguro,

inútil. Nosso mundo é tão ferozmente competitivo que um lado quase e você atravessa essas

sempre acabará recorrendo a algo sórdido, algo fora dos códigos anterio-montanhas por estradas

res de comportamento aceitável. ignore esta espiral, por moral ou orgu-que ele desconhece, ele

lho, e você se coloca em grave desvantagem; você é obrigado a reagir, com fica confuso para início

de conversa, e, se você

a probabilidade de fazer um pouco de jogo sujo você mesmo.

pressioná-lo, ele não terá

a espiral domina não apenas a política ou os negócios, mas a cultura tempo para se recuperar

também, com sua desesperada busca do chocante e inusitado para cha-de sua consternação. Do

mesmo modo, se ele se

mar atenção e conquistar aclamação momentânea. Vale tudo. a veloci-colocar atrás de um rio

dade do processo aumentou exponencialmente com o tempo: o que era para defender a travessia

não convencional nas artes poucos anos antes agora parece insuportável-e você encontrar

uma parte rasa mais

mente vulgar e o cúmulo da conformidade.

acima ou abaixo por

O que nós consideramos não convencional mudou ao longo dos atravessar sem ele

anos, mas as leis que tornam efetivo este não convencionalismo, estandar, esta surpresa o

deixará desconcertado e

do baseadas na psicologia elementar, são eternas. e estas leis imutáveis confuso...

revelam-se na história da arte de guerrear. Há quase 2.500 anos, o grande

– Frederico,

estrategista chinês sun tzu expressou a essência dessas leis em sua obra grande, 1712-86

cussão de meios ordinários e extraordinários; sua análise é tão relevante para a política e para a cultura quanto é para a guerra, seja limpa ou suja.

e uma vez compreendendo a essência da guerra não convencional, você será capaz de usá-la em sua vida diária.

a guerra não convencional tem quatro princípios básicos, conforme compilado de grandes praticantes da arte.

Manobrar fora da experiência do inimigo. Princípios de guerra baseiam-se em precedentes: uma espécie de cânone de estratégias e contraestratégias se desenvolve ao longo dos séculos e, visto a guerra ser tão perigosamente caótica, os estrategistas confiam nestes princípios por falta de outra coisa.

eles filtram o que está acontecendo agora através do que aconteceu no passado. Os exércitos que abalaram o mundo, entretanto, sempre encontraram um jeito de operar fora do cânone e, por conseguinte, fora da

experiência do inimigo. esta habilidade impõe caos e desordem ao inimigo, que não pode se orientar para o que é novo e sucumbe no processo.

sua tarefa como estrategista é conhecer bem seus inimigos, depois usar seu conhecimento para inventar uma estratégia que fuja à experiência deles. O que possam ter lido ou escutado importa menos do que suas experiências pessoais, que dominam suas vidas emocionais e determinam suas reações. Quando os alemães invadiram a França, em 1940, os franceses tinham conhecimento em segunda mão de seu estilo de guerra relâmpago, a blitzkrieg, devido à invasão da Polônia pela Alemanha no ano anterior, mas nunca a haviam experimentado pessoalmente e ficaram arra-estratégia
24

351



Faça um movimento

sados. entretanto, já tendo sido usada e não sendo mais estranha à experiência de seu inimigo, a estratégia não terá o mesmo efeito se repetida.

ele passe por autêntico

mas para transformá-

lo em genuíno depois

tirar do ordinário o que é extraordinário. Para sun tzu e os antigos chi-que

o inimigo estiver

neses, fazer algo extraordinário tinha pouco efeito sem a organização de convencido de sua

algo ordinário. Você tinha de misturar as duas coisas – acalmar as expecta-falsidade.

the Wiles of War: 36

tivas de seus adversários com uma manobra banal, ordinária, um padrão Military strategies

confortável que em seguida eles esperam que você siga. Com o inimigo from ancient China,

suficientemente hipnotizado, você poderia então atacar com o extraor-
traduzido da

versão para o inglês

dinário, uma demonstração de força surpreendente de um ângulo total-de
sun Haichen,

mente novo. enquadrado no previsível, o golpe teria o dobro do impacto.

1991

a manobra não convencional que confundiu os inimigos, entretanto, teria se tornado convencional na segunda ou terceira vez. assim, o general esperto poderia então retornar à estratégia ordinária que havia usado antes para prender a atenção deles e usá-la para seu principal ataque, pois isso seria a última coisa que o inimigo poderia esperar. e assim o ordinário e o extraordinário funcionam apenas caso se joguem um contra o outro em uma constante espiral. isto se aplica à cultura tanto quanto à guerra; para chamar atenção com um produto cultural, você tem de criar algo novo, mas algo sem referência à vida ordinária não é de fato não convencional, mas simplesmente estranho. O que é chocante e extraordinário surge do que é ordinário. O entrelaçamento do ordinário com o extraordinário é a própria definição de surrealismo.

agir com a esperteza de uma raposa. apesar das aparências, um bocado de desordem e irracionalidade está à espreita sob a superfície da sociedade e dos indivíduos. é por isso que lutamos desesperadamente para manter a ordem e é por isso que as pessoas que agem irracionalmente assustam: elas estão demonstrando que perderam os muros que constru-

ímos para nos proteger do que é irracional. Não podemos prever o que essas pessoas farão em seguida e nossa tendência é ficar longe delas – não vale a pena misturar-se com essas fontes de caos. Por outro lado, estas pessoas podem também inspirar uma espécie de admiração e respeito, porque no íntimo todos nós desejamos ter acesso aos oceanos irracionais que se agitam dentro de nós. Na antiguidade, os loucos eram vistos como possuídos pelo divino; um resíduo dessa atitude sobrevive. todos os grandes generais tiveram um toque de loucura estratégica, divina.

O segredo é manter este traço sob controle. De vez em quando você se permite operar de um modo que é deliberadamente irracional, porém menos é mais – exagere e você pode ser preso. De qualquer maneira, você vai assustar mais as pessoas demonstrando um ocasional lampejo de insanidade, o suficiente para manter todo mundo desequilibrado e na dúvida sobre o que você vai fazer em seguida. Como uma alternativa, comporte-se

um tanto aleatoriamente, como se o que você fez fosse determinado por um jogo de dados. a aleatoriedade é profundamente perturbadora 352

estratégia 24



para os humanos. Pense neste comportamento como uma espécie de terapia, uma chance de curtir o irracional de vez em quando, como um alívio da necessidade opressiva de sempre parecer normal.

Manter as rodas em constante movimento. O não convencional costuma ser província dos jovens, que não se sentem à vontade com as convenções e se divertem zombando delas. O perigo é que, com a idade, precisamos de mais conforto e previsibilidade, e perdemos nosso gosto pelo que não é ortodoxo. Foi assim que Napoleão decaiu como estrategista: ele passou a confiar mais no tamanho de seu exército e em sua superioridade em armamentos do que em novas estratégias e manobras fluidas. ele perdeu seu gosto pelo espírito de estratégia e sucumbiu ao crescente peso da idade. Você precisa lutar contra o processo de envelhecimento psicológico mais ainda do que do físico, pois uma mente cheia de estratégias, truques e manobras fluidas vai mantê-lo jovem. Faça questão de romper com os hábitos que desenvolveu, de agir de um modo diferente de como você funcionou no passado; pratique um tipo de guerra não convencional em sua própria mente. Mantenha as rodas girando e agitando o solo para que nada se acomode e se aglutine no que é convencional.

Ninguém é tão corajoso que não se perturbe com algo inesperado.

– Júlio César (100-44 a.C)

eXeMPLOs HistÓriCOs

1. em 219 a.C., roma decidiu dar um basta nos cartagineses, que vinham causando muitos problemas na espanha onde ambas as cidades-estados tinham valiosas colônias. Os romanos declararam guerra a Cartago e se prepararam para enviar um exército para a espanha, onde as forças inimigas eram lideradas pelo general aníbal, de 28 anos de idade. antes que pudessem alcançar aníbal, entretanto, os romanos receberam a surpreendente notícia de que ele estava vindo em sua direção – ele já havia marchado para o leste, atravessando a parte mais traiçoeira dos alpes no norte da itália. Como roma jamais imaginou que um inimigo atacasse por aquele lado, não havia guarnições na área, e a marcha de aníbal para o sul em direção a roma estava desimpedida.

seu exército era relativamente pequeno; apenas cerca de 26 mil soldados haviam sobrevivido à travessia dos alpes. Os romanos e seus aliados podiam colocar em campo perto de 750 mil homens; suas legiões eram os guerreiros mais disciplinados e temidos do mundo, e já haviam derrotado Cartago na Primeira guerra Púnica, cerca de vinte anos antes. Mas um exército estrangeiro avançando para dentro da Itália era uma nova surpresa, e inspirava as mais básicas emoções. eles tinham de dar uma lição a estes bárbaros por sua ousadia.

estratégia 24

353



Supõe-se que Alexandre

Legiões foram rapidamente despachadas para o norte a fim de des-
acampou em Haranpur;

truir aníbal. Depois de algumas escaramuças, um exército sob o comando
lado oposto, na

margem leste do

do do cônsul romano sempronius Longus preparou-se para enfrentar os
Hydaspes, estava

cartagineses em uma batalha direta perto do rio trebia. sempronius ardia
Porus que fora visto

de ódio e ambição: ele queria derrotar aníbal e também ser visto como
tendo com ele uma

o salvador de roma. Mas aníbal estava agindo de um modo estranho.

grande quantidade de

elefantes...

sua cavalaria leve atravessava o rio como se fosse atacar os romanos, de-
Como todos os baixios

pois recuava: os cartagineses estariam com medo? estariam preparados
estavam protegidos

para fazer apenas pequenos ataques de surpresa e sortidos. Finalmente por estacas e elefantes,

Alexandre percebeu

*sempronius se cansou e foi atrás deles. Para garantir que teria forças su-
que seria impossível*

*ficientes para derrotar o inimigo, ele atravessou com todo o seu exército
fazer seus cavalos*

*o rio gelado (era inverno), o que levou horas e foi exaustivo. Finalmente,
atravessarem a nado*

ou em barcas porque

entretanto, os dois exércitos se encontraram bem a oeste do rio.

eles não enfrentariam

*De início, como sempronius esperava, suas valentes e disciplinadas o
trombetear dos*

*legiões se saíram bem contra os cartagineses. Mas, por um lado as linhas
elefantes e ficariam*

frenéticos quando

*romanas eram compostas de homens de tribos gaulesas lutando pelos ro-
estivessem na água*

*manos, e nisso, de repente, os cartagineses soltaram um grupo de elefan-ou
sobre as balsas. Ele*

*tes montados por arqueiros. Os gauleses nunca tinham visto essas feras;
recorreu a uma série de*

estratagemas. Enquanto

*eles entraram em pânico e saíram disparados em uma fuga caótica. ao
pequenos grupos eram*

*mesmo tempo, como se do nada, cerca de 2 mil cartagineses, escondi-
despachados para o*

dos na densa vegetação perto do rio, atacaram a retaguarda romana.

reconhecimento de todos

os pontos de travessia

Os romanos lutaram bravamente para escapar da armadilha que aníbal
possíveis, ele dividiu

havia montado para eles, mas milhares se afogaram nas águas frígidas do
seu exército em colunas,

trebia.

que fez marchar rio

a batalha foi um desastre e, em roma, as emoções iam de indigna-acima e
rio abaixo

como se estivessem

ção a ansiedade. Legiões foram rapidamente despachadas para bloquear
procurando um lugar

as passagens mais acessíveis nos apeninos, as montanhas que correm ao
para atravessar. Em

longo da itália central, mas, de novo, aníbal desafiou as expectativas: ele
seguida, quando,

pouco antes do solstício

atravessou os apeninos em seu ponto mais improvável, mais inóspito, por
de verão, as chuvas

onde nenhum exército jamais passara por causa dos traiçoeiros pântanos
chegaram e o rio encheu,

do outro lado. Mas depois de quatro dias pelejando pela lama macia, ele
mandou trazer grãos

de todos os cantos de

aníbal levou os cartagineses para solo firme. então, em mais uma esper-seu
acampamento para

ta emboscada, ele derrotou o exército romano no lago trasimene, atual que
Porus acreditasse

Umbria. agora seu caminho até roma estava livre. Quase em pânico, a que ele havia resolvido

permanecer onde estava

república romana recorreu à antiga tradição de nomear um ditador para até o tempo secar.

liderá-los na crise. seu novo líder, Fábio Máximo, rapidamente reforçou Enquanto isso, ele fazia

os muros da cidade e ampliou o exército romano, em seguida assistiu, o reconhecimento do rio

com suas embarcações e

perplexo, a aníbal contornar roma e seguir para o sul, em direção a mandava encher de feno

apúlia, a parte mais fértil da itália, e começava a devastar as áreas rurais.

as peles das barracas,

Determinado, acima de tudo, a proteger roma, Fábio veio com uma transformando-as em

balsas. Mas, como

nova estratégia: ele colocaria suas legiões em áreas montanhosas onde escreve Arrian, “o tempo

a cavalaria de aníbal seria inofensiva e atormentaria os cartagineses em todo ele ficava à espreita

uma campanha estilo guerrilha, negando-lhes suprimentos e isolando-os para ver se com rapidez

de movimento não

em sua posição tão longe de casa. evitando a todo custo uma batalha poderia atravessar

direta com o líder deles, ele os derrotaria deixando-os exaustos. Mas mui-354

estratégia 24

tos romanos consideraram a estratégia de Fábio vergonhosa e indigna de furtivamente em

um homem. Pior, embora continuasse atacando de surpresa as regiões algum ponto sem ser

observado.” Finalmente,

rurais, aníbal não invadia nenhuma das propriedades de Fábio, dando a e podemos estar certos

impressão de que os dois estavam de parceria. Fábio ia ficando cada vez de que depois de

menos popular.

fazer pessoalmente

um minucioso

tendo arrasado apúlia, aníbal entrou em uma planície fértil na reconhecimento,

Campania, ao sul de roma – terreno que Fábio conhecia bem. Finalmen-Alexandre resolveu

te decidindo que tinha de agir ou seria expulso do poder, o ditador pla-fazer a tentativa no

nejou uma armadilha: estacionou exércitos romanos em todos os pontos promontório e ilha

descritos por Arrian

de saída da planície, todos próximos o bastante para se ajudarem uns aos e, ao se preparar, ele

outros. Mas aníbal entrara na Campania pelo passo de allifae na parte se decidiu por uma

leste da montanha, e Fábio havia observado que ele jamais saía pelo mes-manobra quase idêntica

à adotada pelo general

mo caminho por onde havia entrado. embora mantendo uma guarnição Wolfe em sua campanha

suficientemente grande em allifae só como garantia, Fábio reforçou as em Quebec, em 1759.

outras passagens com números ainda maiores. a fera, ele pensava, estava Protegida pela noite, ele

enviou sua cavalaria

enjaulada. Os suprimentos de aníbal se esgotariam e ele seria obrigado a para vários pontos com

tentar abrir caminho. Fábio ficaria aguardando.

ordens de fazer muito

Nas semanas seguintes, aníbal enviou sua cavalaria para o norte, tal-barulho e, de tempos

em tempos, levantar o

vez tentando sair naquela direção. ele também saqueou as fazendas mais grito de guerra; durante

ricas da área. Fábio entendeu seu truque: ele estava tentando atrair os muitas noites Porus

romanos para uma batalha de sua escolha. Mas Fábio estava determinado subiu e desceu com seus

elefantes pela margem

a combater em seus próprios termos, e só quando o inimigo tentasse re-leste do rio a fim de

cuar escapando da armadilha. De qualquer maneira, ele sabia que aníbal bloquear a tentativa de

tentaria abrir caminho para o leste, a única direção que lhe permitia uma travessia, até se cansar,

guardar seus elefantes

brecha, para um país que os romanos não controlavam.

no acampamento e

Uma noite, os soldados romanos que estavam guardando o passo em colocar sentinelas

allifae tiveram visões e escutaram ruídos que os fizeram pensar que es-ao longo da margem

tavam enlouquecendo: um enorme exército, sinalizado por milhares de leste. Então, “quando

Alexandre percebeu que

archotes, parecia estar subindo o passo, cobrindo suas encostas, acompa-a mente de Porus não

nhado por uma berraria como se estivessem possuídos por um demônio.

mais abrigava qualquer

O exército parecia invencível – muito maior do que a estimativa máxima temor de suas tentativas

noturnas, ele imaginou

da força de aníbal. temendo que ele subisse mais acima do ponto onde o seguinte estratagema”:

estavam e os cercasse, os romanos fugiram, abandonando o passo, tão Rio acima e ao longo

assustados que nem olharam para trás. e poucas horas depois o exército da margem ocidental

ele colocou uma série

de aníbal atravessou, escapando do cordão de Fábio.

de sentinelas, cada um

Nenhum líder romano conseguiu entender que feitiço aníbal lan-posicionado à vista e ao

çara nas encostas naquela noite – e no ano seguinte Fábio era expulso alcance do ouvido do

seguinte, com ordens de

do poder. O cônsul terentius Varro estava em brasas para vingar a desfazer muito barulho e

graça de allifae. Os cartagineses estavam acampados perto de Cannae, manter suas fogueiras

no sudeste da itália não muito longe da moderna Bari. Varro marchou de estacas acesas,

enquanto preparativos

para enfrentá-los ali e, enquanto os dois exércitos se organizavam em fi-
visíveis eram feitos no

leiras para a batalha, ele só pode ter se sentido extremamente confiante:
acampamento para a

o terreno estava livre, o inimigo bem à vista, não poderia haver exércitos
travessia...

Quando Porus estava

escondidos ou truques de último minuto, e os romanos eram duas vezes
tranquilo com uma falsa

mais numerosos do que os cartagineses.

sensação de segurança

estratégia 24

355



e todos os preparativos

a batalha começou. No início os romanos pareciam estar em van-
encerrados no

tagem: o centro da linha cartaginesa mostrava-se surpreendentemente
acampamento e no local

fraco e cedia terreno com facilidade. Os romanos atacaram este centro da
travessia, Alexandre

partiu secretamente

com força, esperando abrir caminho e continuar avançando, quando, em e
se manteve a certa

choque e horrorizados, eles olharam atrás deles e viram as duas pontas ex-
distância da margem

ternas das linhas cartaginesas movendo-se para cercá-los. estavam presos
ocidental do rio, de

modo que sua marcha

em um abraço letal; foi uma carnificina. Cannae entraria para a história
não pudesse ser

como a mais humilhante e devastadora derrota de roma.

observada...

a guerra com aníbal se arrastaria durante anos. Cartago jamais lhe the
generalship of

enviou reforços que pudessem ter virado a maré, e o exército romano,
alexander the great,

J. F. C. Fuller, 1960

maior e mais poderoso, conseguiu se recuperar de suas muitas derrotas nas
mãos dele. Mas aníbal havia conquistado uma reputação assustadora.

apesar de sua superioridade numérica, os romanos tinham tanto medo de
aníbal que evitavam combatê-lo como a uma praga.

Para atravessar o mar

interpretação

sem o conhecimento

aníbal deve ser considerado o antigo mestre da arte militar heterodoxa.

dos céus, era preciso

mover-se abertamente

ao atacar os romanos em seu próprio solo, ele jamais pretendeu tomar
sobre o mar, mas agir

roma; isso teria sido impossível. as muralhas da cidade eram altas, o povo como se não pretendesse

era feroz e unido no ódio que sentiam por ele e seus exércitos, pequenos.

atravessá-lo. Cada

manobra militar

Pelo contrário, o objetivo de aníbal era causar confusão na península tem dois aspectos; o

italiana e minar as alianças de roma com cidades-estados vizinhas. en- movimento superficial e

fraquecida em casa, roma teria de deixar Cartago em paz e colocar um o propósito subjacente.

ponto final em sua expansão imperial.

Ocultando-se ambos,

pode-se pegar o

Para semear este tipo de caos com o minúsculo exército que havia inimigo totalmente

conseguido trazer subindo os alpes, aníbal tinha de fazer com que todas de surpresa... [Se]

as suas atitudes fossem inesperadas. Um psicólogo à frente de seu tempo, for muito improvável

que inimigo possa ser

ele sabia que um inimigo apanhado de surpresa perde sua disciplina e mantido ignorante de

noção de segurança. (Quando o caos atinge aqueles que são muito rígi- suas intenções, é possível

dos e disciplinados para início de conversa, como o povo e os exércitos aplicar truques bem

de roma, ele tem um poder destrutivo duas vezes maior.) e surpresa não debaixo do nariz dele.

pode ser uma coisa mecânica, repetitiva ou virar rotina; isso seria uma Military strategies

contradição. a surpresa exige constante adaptação, criatividade e um pra-from ancient china,

zer malicioso em bancar o trapaceiro.

traduzido da

versão para o

Portanto, aníbal sempre pegava o caminho que roma menos espe-inglês de sun

rava que ele tomasse – o caminho pelos alpes, por exemplo, considerado Haichen, 1991

intransponível para um exército e, por conseguinte, desprotegido. acabou que, inevitavelmente, os romanos compreenderam e começaram a esperar que ele pegasse o caminho menos óbvio; a essa altura, o óbvio era o inesperado, como em allifae. em batalha, aníbal prendia a atenção do inimigo em um ataque frontal – o modo usual, ordinário, de combate usado pelos exércitos na época –, depois lançava sobre a retaguarda do inimigo o extraordinário na forma de elefantes ou uma força reserva oculta. em seus ataques de surpresa nas regiões rurais romanas, ele protegia as propriedades de Fábio de propósito, dando a impressão de que os dois homens estavam de conluio e, no final, obrigando o constrangido 356

estratégia 24



líder a agir – um uso não ortodoxo de política e meios extramilitares na Caos – de onde nascem

guerra. em allifae, aníbal mandou amarrar maços de gravetos aos chifres sonhos brilhantes.

I chIng, China, C.

de bois, depois tocou fogo neles e fez os animais, aos berros, aterrori-século Viii a.C.

zados, subirem as encostas da passagem de noite, criando uma imagem indecifrável para as sentinelas romanas, literalmente no escuro, e uma visão assustadora.

em Cannae, onde os romanos naquela altura esperavam o heterodoxo, aníbal disfarçou seu estrategema em plena luz do dia, alinhando seu exército como qualquer outro da época. a força romana já estava impelida pela violência do momento e o desejo de vingança; ele os deixou avançar rapidamente para seu centro intencionalmente fraco, onde ficaram amontoados. em seguida, as alas externas de sua linha, movendo-se velozes, uniram-se sufocando-os. repetidas vezes ele agiu assim, cada uma das engenhosas manobras heterodoxas de aníbal brotando da outra em um constante revezamento entre extraordinário e banal, entre o oculto e o óbvio.

adaptar o método de aníbal a suas próprias batalhas diárias vai lhe dar incalculável poder. ao usar seu conhecimento da psicologia e do modo de pensar do inimigo, você precisa calcular para que seus movimentos iniciais sejam o que ele menos espera. a linha do mínimo de expectativa é a linha da menor resistência: as pessoas não podem se defender do que não podem prever. Com menos resistência em seu caminho, o progresso que você fará aumenta a impressão que elas têm de seu poder; o pequeno exército de aníbal parecia, aos romanos, muito maior do que era na realidade. Quando já estão esperando alguma manobra extraordinária de sua parte, ataque com o que é ordinário. Crie fama de não convencional e você coloca seus adversários de sobreaviso: saber prever o inesperado não é o mesmo que saber como será o inesperado.

Não demora muito e basta sua fama para fazer os adversários cederem.

2. em 1962, sonny Liston sagrou-se campeão mundial de boxe na categoria de pesos-pesados ao derrotar Floyd Patterson. Logo depois ele apareceu para ver uma jovem sensação no cenário, Cassius Clay, ficar furioso e derrotar decididamente o veterano archie Moore. Depois da luta, Liston foi visitar Clay no vestiário. Colocou o braço sobre os ombros do rapaz – com 20 anos, Clay era dez anos mais novo que Liston – e lhe disse:

– Cuidado, garoto. Vou precisar de você. Mas vou ter de derrotá-lo como se fosse seu pai.

Liston era o maior, mais perverso lutador do mundo e, para quem conhecia o esporte, ele parecia invencível. Mas Liston reconheceu em Clay um boxeador maluco o suficiente para lutar contra ele mais adiante.

era melhor infundir um certo medo agora.

O medo não pegou: como Liston adivinhara, Clay logo começou a clamar por uma luta com o campeão e a se gabar, falando para todo mundo que o derrotaria em oito rounds. em programas de televisão e rádio, estratégia 24

357



ele zombava do boxeador mais velho; talvez Liston é que estivesse com medo de enfrentar Cassius Clay. Liston tentou ignorar o novato:

– se um dia combinarem esta luta – ele disse – vão me prender por assassinato.

ele considerava Clay bonitinho demais, até afeminado, para ser um campeão de pesos-pesados.

O tempo passou e as palhaçadas de Clay faziam o público desejar a luta: a maioria das pessoas queria ver Liston dar uma surra em Clay e calar sua boca. No final de 1963, os dois homens se encontraram para assinar o contrato para uma luta de campeonato em Miami Beach, em fevereiro do ano seguinte. Depois Clay disse aos repórteres: – Não tenho medo de Liston. ele é um velho. eu vou ensiná-lo a falar e lutar boxe. O que ele precisa mais é aprender a cair.

Conforme se aproximava o dia da luta, a retórica de Clay ia ficando cada vez mais insolente e incômoda.

Dos comentaristas pesquisados para a iminente luta, a maioria previu que Clay não ia conseguir andar sozinho quando ela terminasse. alguns estavam preocupados com a possibilidade de que ele se machucasse para sempre.

– acho muito difícil dizer a Clay para não lutar contra este monstro agora – disse o boxeador rocky Marciano – mas acho que ele será mais receptivo depois de ter estado lá com Liston.

O que mais preocupava os especialistas era o estilo incomum de lutar de Clay. ele não era o pugilista peso-pesado típico; ele dançava no mesmo lugar com as mãos abaixadas a seu lado; raramente colocava o corpo inteiro em seus socos, atacando apenas a partir dos braços; sua cabeça estava constantemente se movimentando, como se quisesse manter seu rosto bonito ileso; ele relutava em avançar, brigar e socar o corpo – o modo usual de cansar um peso-pesado. em vez disso, Clay preferia dançar e trocar de posição arrastando os pés, como se suas lutas fossem balé, não

boxe. ele era baixo demais para ser um peso-pesado, faltava-lhe o instinto assassino necessário – e as críticas continuavam.

Na pesagem, na manhã da briga, todos estavam esperando as usuais galhofas pré-combate de Clay. ele excedeu todas as expectativas. Quando Liston desceu da balança, Clay começou a gritar para ele:

– ei, bobalhão, você é um estúpido. Foi enganado, estúpido... Você é feio demais... Vou acabar com você.

Clay pulava e gritava, o corpo todo sacudindo, os olhos saltados, a voz trêmula. ele parecia possuído. estava com medo ou enlouquecera?

Para Liston foi a gota d'água. ele queria matar Clay e fazer o desafiante se calar de vez.

Quando estavam os dois no ringue antes de soar a campainha, Liston tentou fazer Clay baixar o olhar como havia feito com outros, lançando-lhe um olhar de mau. Mas, ao contrário dos outros boxeadores, Clay revirou o olhar. Dando saltinhos no mesmo lugar, ele repetia: 358

estratégia 24



– agora eu te pego, estúpido.

Quem estuda táticas

a luta começou, e Liston avançou para sua presa, dando uma de antigas e utiliza o

exército de acordo com

esquerda que passou a um quilômetro do alvo. ele continuou atacando, seus métodos não é

uma expressão de ódio intenso no rosto – mas Clay se desviava dos socos diferente de quem cola

mudando de um pé para o outro, até zombando de Liston em um deter-os pinos de afinação

e, não obstante, tenta

minado momento ao abaixar as mãos. ele parecia capaz de prever cada

tocar uma cítara. Nunca

*movimento de Liston. e devolvia o olhar de Liston: mesmo depois de ouvi
falar de alguém*

*terminado o round e os dois estarem cada um em seu canto, os olhos dele
que tenha obtido êxito*

nunca deixavam os do adversário.

assim. A perspicácia

do estrategista está em

*O segundo round foi a mesma coisa, exceto que Liston em vez da apa-
penetrar na sutileza da*

*rência assassina começou a se mostrar frustrado. O ritmo era muito mais
mudança e discernir o*

*rápido do que em qualquer outra de suas lutas anteriores, e a cabeça de
que é harmonioso e o*

que não é. Mas, sempre

*Clay não parava de balançar de um lado para o outro de um jeito pertur-
que estiver mobilizando*

*bador. Liston se aproximava para acertar o queixo dele, mas errava e era
suas tropas você deve*

*Clay quem acertava o queixo de Liston, com um soco relâmpago que o
primeiro empregar*

espiões para investigar

*fazia cambalear. No final do terceiro round, uma rajada de socos surgiu
do se o general do inimigo*

nada e abriu um talho profundo sob o olho esquerdo de Liston.

é talentoso ou não. Se,

*agora Clay era o agressor e Liston estava lutando para sobreviver. No em
vez de implementar*

táticas, ele simplesmente

sexto round, ele começou a receber socos de todos os ângulos, abrindo confiar na coragem

mais feridas e fazendo-o parecer fraco e triste. Quando soou a campainha para utilizar o exército,

para o sétimo round, o poderoso Liston ficou simplesmente sentado em você pode recorrer a

métodos antigos para

seu tamborete olhando fixo – ele não quis se levantar. a luta tinha termi-conquistá-lo. Entretanto,

nado. O mundo do boxe ficou pasmo: teria sido um golpe de sorte? Ou se o general for excelente

– visto que Liston parecia lutar como se estivesse enfeitiçado, errando os no emprego de táticas

antigas, você deverá

socos, seus movimentos cansados e negligentes – ele passara a noite na usar táticas que

farra? O mundo teria de aguardar uns 15 meses para saber, até os dois bo-contradigam os métodos

xeadores se encontrarem de novo em Lewiston, Maine, em maio de 1965.

antigos para derrotá-lo.

Consumido por uma sede de vingança, Liston treinou como um de-Hsü tung, China,

976-1018

mônio para esta segunda luta. No round de abertura, ele atacava mas parecia cauteloso. ele acompanhava Clay – ou melhor, Muhammad ali, como agora era conhecido – ao redor do ringue, tentando alcançá-lo com socos. Um destes finalmente roçou o rosto de ali quando ele deu um passo atrás, mas, em um movimento tão rápido que poucos na plateia chegaram a ver, ali defendeu com um firme de direita que jogou Liston na lona. ele ficou ali deitado, depois se levantou cambaleando, mas era tarde demais – tinha ficado mais de dez segundos no chão, e o juiz encerrou a luta.

Muitos na multidão gritaram que foi combinado, dizendo que nenhum soco

havia acertado Liston. Liston sabia que sim. Pode não ter sido o golpe mais forte, mas pegou-o totalmente de surpresa, antes que ele pudesse retesar os músculos e se preparar. inesperado, o soco jogou-o no chão.

Liston continuaria lutando por mais cinco anos, porém nunca mais foi o mesmo homem.

estratégia 24

359



A principal característica

interpretação

da moda é impor e, de

Mesmo quando criança, Muhammad ali sentia um prazer perverso em repente, aceitar como uma

nova regra ou norma o

ser diferente. ele gostava das atenções que isso dava, mas acima de tudo que foi, até um minuto

ele gostava de ser ele mesmo: excêntrico e independente. Quando co-atrás, uma exceção ou

meçou a treinar para ser boxeador, aos 12 anos, já se recusava a lutar do capricho, em seguida

modo usual, desprezando as regras. Um boxeador costuma manter suas abandoná-lo de novo

quando se tornar

luvas erguidas na direção da cabeça e da parte posterior do corpo, pronto lugar-comum, uma

*para aparar um golpe. ali gostava de manter suas mãos abaixadas, apa-
“coisa” que todo mundo*

rentemente convidando a um ataque – mas havia descoberto desde cedo usa. A função da moda,

em resumo, é manter

que ele era mais rápido do que os outros boxeadores, e que a melhor um processo contínuo de

maneira de fazer esta velocidade funcionar para ele era atrair o queixo do padronização: colocar

adversário bem para perto dele para lhe acertar um soco que seria mais uma raridade ou

novidade em uso geral e

dolorido por ter sido muito próximo e rápido. Conforme ali se desen-universal, depois passar

volvía, ele também fazia com que fosse mais difícil para o outro boxeador para outra raridade

alcançá-lo trabalhando com as pernas, mais ainda do que com poder do ou novidade quando a

primeira já não for mais

soco. em vez de recuar como a maioria dos boxeadores, um pé de cada nova nem rara... Só a

vez, ali se mantinha na ponta dos pés, pisando para trás e dançando, em arte moderna, porque

perpétuo movimento, segundo seu ritmo peculiar. Mais do que qualquer expressa a avant-garde

como seu próprio extremo

outro boxeador, ele era um alvo móvel. incapaz de acertar um soco, o ou supremo momento,

outro boxeador ficava frustrado e, quanto mais frustrado ele ficasse, mais ou simplesmente

tentava chegar perto de ali, abrindo sua guarda e se expondo ao murro porque é filha da

estética romântica da

inesperado que poderia colocá-lo em nocaute. O estilo de ali era contrá-

originalidade e novidade,

*rio a toda a sabedoria convencional a respeito de boxe em quase todos os
pode considerar como a*

*aspectos, mas sua heterodoxia era exatamente o que o tornava tão difícil
forma típica – e talvez*

de combater.

única – do feio que talvez

possamos chamar de

*as táticas não convencionais de ali na primeira luta com Liston co-beleza
ci-devant , a beleza*

*meçaram bem antes. suas piadinhas irritantes e insultos em público – uma
do ancien regime , a*

*forma de guerra suja – eram destinadas a enfurecer o campeão, a atordo-
ex-beleza. A arte clássica,*

através do método de

*ar sua mente, a enchê-lo de um ódio assassino que o faria aproximar-se
imitação e a prática da*

*o suficiente para ali derrubá-lo. O comportamento de ali na pesagem,
repetição, tende para o*

*que parecia genuinamente insano, mais tarde revelou-se puro teatro. seu
ideal de renovação, no*

sentido de integração e

*efeito era colocar Liston inconscientemente na defensiva, inseguro quan-
perfeição. Mas para a*

*to ao que o outro homem faria no ringue. No primeiro round, como em
arte moderna em geral,*

*tantas outras de suas lutas subsequentes, ali acalmou Liston lutando de e
para a avant-garde*

em particular, o único

forma defensiva, uma tática comum quando se enfrenta um boxeador irremediável e absoluto

como Liston. isso atraiu Liston para perto dele cada vez mais, e agora o erro estético é uma criação

movimento extraordinário, o soco veloz vindo não se sabe de onde, teve artística tradicional, uma

arte que imita e repete

o dobro da força. incapaz de alcançar ali com seus socos, desconcertado a si mesma. Do ansioso

com a dança, as mãos abaixadas, os insultos irritantes, Liston cometia erro desejo pelo que Remy

após erro. e ali se banqueteava com os erros de seus adversários.

de Gourmont escolheu

chamar,

Compreenda: quando crianças e jovens adultos, aprendemos a nos sugestivamente, de “le

conformar com certos códigos de comportamento e modos de fazer as beau inedit” deriva essa

coisas. aprendemos que ser diferente tem um preço social. Mas há um experimentação insone

e febril que é uma das

preço ainda maior pelo excesso de conformação: perdemos o poder que manifestações

se origina de nossa individualidade, de um modo de fazer as coisas que é
360

estratégia 24



autenticamente nosso. Nós lutamos como todo mundo, o que nos torna mais características

previsíveis e convencionais.

da avant-garde , seu

assíduo esforço é uma

O jeito de ser verdadeiramente heterodoxo é não imitar ninguém, tapeçaria de Penélope,

lutar e operar segundo nossos próprios ritmos, adaptando estratégias a com o tecer de suas

nossas idiossincrasias, não o contrário. recusando-se a seguir padrões conformas refeito todos os

dias e desfeito todas

muns, fica difícil para as pessoas adivinharem o que você vai fazer em as noites. Talvez Ezra

seguida. Você é realmente um indivíduo. sua abordagem não ortodoxa Pound pretendesse

talvez enfureça e incomode, mas pessoas movidas pelas emoções são pes-sugerir tanto a

soas vulneráveis sobre as quais você pode exercer o poder com facilidade.

necessidade como a

dificuldade de tal

se sua peculiaridade é autêntica o bastante, ela vai lhe trazer atenção e empreendimento quando

respeito – do tipo que as pessoas em geral têm pelo não convencional certa vez definiu a e extraordinário.

beleza da arte como “um

grito sufocado entre

um clichê e outro”. A

3. *No final de 1862, durante a guerra Civil americana, o general Ulysses conexão entre a avant-s. grant fez vários esforços para tomar a fortaleza confederada em Vicks-garde e a moda é,*

portanto, evidente: a

burg. a fortaleza era um ponto crítico no rio Mississippi, a linha vital de
moda também é uma

comunicações do sul. se o exército da União de grant tomasse Vicks-
tapeçaria de Penélope;

burg, ganharia o controle do rio, cortando o sul pela metade. a vitória a
moda também passa

pela fase de novidade

aqui poderia ser o momento decisivo da guerra. Mas, em janeiro de 1863,
e estranheza, surpresa

o comandante da fortaleza, general James Pemberton, estava certo de ter e
escândalo, antes de

resistido à tempestade. grant tentara tomar o forte de vários ângulos ao
abandonar as novas

formas quando elas se

norte e falhara. Pelo visto, ele tinha esgotado todas as possibilidades e
tornam clichê, kitsch,

desistiria do esforço.

estereótipo. Daí a

a fortaleza ficava localizada no topo de uma escarpa de 60 metros de
profunda verdade do

paradoxo de Baudelaire,

altura na margem do rio, por onde qualquer barco que tentasse passar
fique dá ao gênio a tarefa

caria exposto à artilharia pesada. a oeste ficavam o rio e os penhascos. ao
de criar estereótipos.

norte, onde grant estava acampado, ela estava protegida por um pântano E
disso decorre, pelo

praticamente intransponível. Não muito a leste, ficava a cidade de Jack-
princípio de contradição

inerente ao culto

*son, um ponto central ferroviário por onde poderiam chegar facilmente
obsessivo do gênio na*

*te reforços e suprimentos, e Jackson estava firme nas mãos dos sulistas,
cultura moderna, que*

*dando aos confederados o controle de todo o corredor, norte e sul, e o a
avant-garde está*

condenada a conquistar,

fracasso dos ataques de Grant fazia Pemberton se sentir mais confortável.

pela influência da

*O que mais o general nortista podia fazer? além do mais, ele estava em
moda, essa mesma*

*dificuldades políticas no meio dos inimigos do presidente Abraham Lin-
popularidade que um*

dia desprezou – e este é

*coln, que via sua campanha de Vicksburg como um monumental deso-
começo de seu fim. Na*

*perdício de dinheiro e potencial humano. Os jornais retratavam Grant
verdade, este é o destino*

*como um bêbado incompetente. a pressão era enorme para que ele de-
inevitável, inexorável,*

de cada movimento:

sistisse e recuasse para Memphis, ao norte.

erguer-se contra a moda

*Grant, entretanto, era um homem teimoso. Conforme o inverno se
recentemente superada*

*arrastava, ele tentava todos os tipos de manobra, e nada funcionava – até
de uma avant-garde*

velha e morrer quando

que, na noite sem lua de 16 de abril, patrulheiros confederados relata-uma nova moda,

ram uma flotilha de navios de transporte de tropas e canhoneiros, luzes movimento ou avant-apagadas, tentando passar pelas baterias em Vicksburg. Os canhões es-garde aparece.

t

trondaram, mas as embarcações deram um jeito de passar por eles com he theory of the

avant-garde, renato

o mínimo de danos. as semanas seguintes presenciaram várias outras tra-Poggioli, 1968

estratégia 24

361



Eu me forcei a

vessias no rio. ao mesmo tempo, as forças da União no lado ocidental contradizer-me para não

do rio foram relatadas dirigindo-se para o sul. agora estava claro: grant me conformar com meu

próprio gosto.

usaria os navios de transporte que havia feito passar sorrateiramente por Marcel Duchamp,

Vicksburg para cruzar o Mississippi a cerca de 48 quilômetros rio abaixo.

1887-1968

em seguida, ele marcharia sobre a fortaleza pelo sul.

Pemberton pediu reforços, mas na verdade ele não estava muito preocupado. Mesmo que grant atravessasse o rio com milhares de homens, o que poderia fazer quando chegasse lá? se ele se movesse para o norte em direção a Vicksburg, a Confederação poderia enviar exércitos de Jackson e

pontos ao sul para surpreendê-lo pelo flanco ou retaguarda. a derrota neste corredor seria um desastre, pois grant não teria linha de recuo.

ele havia se metido em uma aventura imprudente. Pemberton esperaria paciente pelo próximo movimento.

grant não atravessou o rio ao sul de Vicksburg, e em poucos dias seu exército estava se movendo para o noroeste, em direção à estrada de ferro que ia de Vicksburg a Jackson. este foi seu movimento mais ousado até então: se tivesse êxito, ele desligaria Vicksburg de sua linha de suprimentos. Mas o exército de grant, não sendo diferente de qualquer outro, precisava de linhas de comunicação e suprimento. estas teriam de fazer uma conexão com uma base no lado oriental do rio, que grant na verdade havia estabelecido na cidade de grand gulf. tudo que Pemberton precisava fazer era enviar forças de Vicksburg para o sul a fim de destruir, ou até mesmo apenas ameaçar, grand gulf, colocando em perigo as linhas de suprimento de grant. ele seria forçado a recuar para o sul ou correr o risco de ser bloqueado. era um jogo de xadrez que Pemberton não podia perder.

e assim, enquanto o general nortista manobrava seus exércitos velozmente em direção à ferrovia entre Jackson e Vicksburg, Pemberton avançava para grand gulf. Para total desânimo de Pemberton, grant o ignorou. Na verdade, muito longe de se preocupar com a ameaça a sua retaguarda, ele seguiu direto para Jackson, tomando-a no dia 14 de maio.

em vez de depender das linhas de suprimento para alimentar seu exército, ele saqueou as ricas fazendas da região. Mais, ele se movimentava tão rápido e mudava de direção tão fluidamente que Pemberton não sabia dizer que parte de seu exército estava na frente, na retaguarda ou no flanco. em vez de lutar para defender linhas de comunicação e suprimento, grant não as possuía. Ninguém jamais tinha visto um exército se comportar dessa maneira, contrariando todas as normas dos manuais militares.

Dias depois, com Jackson sob controle, grant enviou suas tropas para Vicksburg. Pemberton mandou correndo seus homens de grand gulf de volta para bloquear o general da União, mas já era tarde; derrotado na Batalha de Champion Hill, ele foi obrigado a voltar para a fortaleza, onde seu exército foi rapidamente cercado pelas forças da União. No dia 4 de julho, Pemberton entregou Vicksburg, um golpe do qual o sul jamais se recuperaria.

interpretação

Nós, humanos, somos convencionais por natureza. Quando alguém é bem-sucedido em alguma coisa com uma estratégia ou um método específico, ela é rapidamente adotada pelos outros e vira um princípio rígido – com frequência em detrimento de todos se for aplicada sem discriminação. este hábito é um problema na guerra, porque é um negócio tão arriscado que os generais quase sempre se veem tentados a tomar o caminho menos utilizado. Quando tantas coisas são necessariamente inseguras, o que se provou seguro no passado fica mais atraente. e, por conseguinte, durante séculos, a norma tem sido a de que um exército precisa ter linhas de comunicação e suprimento e, em batalha, assumir uma formação com flancos e frente. Napoleão afrouxou estes princípios, mas a influência deles sobre os pensadores militares continuou tão forte que, durante a guerra Civil americana, uns quarenta anos depois da morte de Napoleão, oficiais como Pemberton não poderiam imaginar um exército comportando-se de acordo com qualquer outro plano.

Foi preciso muita coragem para grant desobedecer a estas conven-

ções e se libertar de qualquer base, subsistindo, ao contrário, do que encontrava nas ricas terras da bacia do Mississippi. Foi preciso muita coragem para ele movimentar seu exército sem formar uma frente. (até os seus próprios generais, inclusive William tecumseh sherman, pensavam que ele estava louco.) esta estratégia não podia ser vista por Pemberton porque grant mantinha as aparências comuns estabelecendo uma base em grand gulf e formando frente e retaguarda ao marchar em direção à ferrovia. Quando Pemberton chegou a entender a natureza extraordiná-

ria do ataque fluido de grant, tinha sido apanhado de surpresa e o jogo estava encerrado. a nossos olhos a estratégia de grant talvez pareça óbvia, mas era totalmente estranha à experiência de Pemberton.

seguir o que é convencional, dar um peso muito grande ao que funcionou no passado, é uma tendência natural. Com frequência ignoramos alguma ideia que é simples, mas não convencional, e que em todos os sentidos perturbaria nossos adversários. Às vezes é uma questão de se libertar do passado e vagar livremente. andar sem um cobertor de seguran-

ça é perigoso e desconfortável, mas ser capaz de surpreender as pessoas com o inesperado vale o risco. isto é muito importante quando estamos na defensiva ou fracos. Nossa tendência natural nessas ocasiões é sermos conservadores, o que só facilita a nossos inimigos prever nossos

movimentos e nos esmagar com sua força superior; nós fazemos o jogo deles. é quando a maré está contra nós que precisamos esquecer os manuais, os precedentes, a sabedoria convencional, e arriscar tudo no que ainda não foi testado e é inesperado.

4. a tribo Ojibwa, das planícies norte-americanas, possuía uma sociedade guerreira conhecida como os windigokan (Contrários à Não Fuga). somente os homens mais corajosos, que tivessem demonstrado bravura por seu total desrespeito pelo perigo no campo de batalha, eram admitidos
estratégia 24

363



Uma visão semelhante

no windigokan. Na verdade, por não terem nenhum medo da morte, eles entre as tribos

eram considerados como não estando mais entre os vivos; eles dormiam e siouan transforma

o guerreiro em um

comiam separados e não tinham de se manter fiéis aos códigos usuais de heyoka, que também

comportamento. Como criaturas que estavam vivas, mas entre os mortos, exibe o comportamento

eles falavam e agiam ao contrário: chamavam uma pessoa jovem de velha apalhado dos

e, quando um deles dizia aos outros para ficarem parados, queria dizer windigokan, o

uso de sacos como

que tinham de atacar. eles ficavam deprimidos em épocas de prosperidade, camisas de guerra, e o

dade, felizes no inverno intenso. embora houvesse um lado cômico no emplastramento do corpo

comportamento deles, os windigokan podiam inspirar um medo muito com

lama...

...Psicologicamente, o

grande. Ninguém jamais sabia o que eles faziam em seguida.

heyoka era de imensa

*acreditava-se que os windigokan eram habitados por espíritos aterro-
importância, como eram*

*rizantes chamados trovejantes, que apareciam na forma de pássaros gi-
personagens semelhantes*

entre inúmeras outras

*gantescos. isso os fazia parecer desumanos. No campo de batalha, eram
tribos. Durante períodos*

*destruidores e imprevisíveis, e nos ataques de surpresa em bando eram de
felicidade e fartura*

*um pavor. em um desses ataques, testemunhado por alguém de fora, ele via
apenas tristeza*

e desespero, e podia ser

*eles se reuniram primeiro em frente ao alojamento do chefe Ojibwa e
instigado a oferecer*

gritaram:

horas de diversão

*– Não vamos à guerra! Não vamos matar os sioux! Não vamos escal-
inofensiva enquanto*

se empanturrava de

pelar quatro deles e deixar o resto escapar! Vamos durante o dia!

costelas de búfalo

*eles deixaram o acampamento de noite, vestindo roupas esfarrapa-
queixando-se ao mesmo*

das e remendadas, os corpos cobertos de lama e pintados com borões

tempo de que não havia

comida no acampamento

de cores estranhas, os rostos ocultos por máscaras assustadoras, tropeou, dizendo que estava

quando uns sobre os outros – era difícil enxergar através das máscaras –

sujo, começava a se

até encontrarem um grande grupo de índios sioux preparando-se para lavar em uma poça de

a guerra. embora em número inferior, eles não fugiram, mas entraram lama...

Mas, por trás desta

dançando no centro do inimigo. O grotesco de sua dança os fazia parecer face benigna do heyoka,

possuídos por demônios. alguns sioux recuaram; outros se aproximaram, escondia-se o sempre

curiosos e confusos. O líder dos windigokan gritou:

presente temor de que

estivesse possuído pelo

– Não atirem!

espírito de Iktomi e era,

Os guerreiros ojibwa então sacaram suas armas escondidas sob os portanto, imprevisível

trapos, mataram quatro sioux e os escalpelaram. em seguida foram em-e potencialmente

perigoso. Ele, afinal

bora dançando, o inimigo aterrorizado demais por esta aparição para de contas, era a única

persegui-los.

pessoa que ousava

Depois de tal ato, a mera aparição dos windigokan bastava para o desafiar os poderes

sobrenaturais mesmo

inimigo manter distância e não se arriscar a qualquer tipo de confronto.

se, assustadíssimo,

fugisse correndo aos

interpretação

gritos se um cão comum

de acampamento se

O que fazia os windigokan serem tão assustadores era que, como as forças aproximasse demais

da natureza de onde eles afirmavam derivar seus poderes, eles podiam dele. Por conseguinte, ele

ser destruidores sem nenhuma razão aparente. ao armarem um ataque zombava das pretensões

de alguns dos guerreiros,

surpresa não era porque fosse necessário ou ordenado por um chefe; a mas ao mesmo tempo

aparência deles não tinha nenhuma relação com qualquer coisa conhe- enfatizava o fato de

cida, era como se tivessem rolado no chão ou em bandejas de tinta. eles que os poderes que o

guiavam e protegiam em

podiam vagar no escuro até encontrarem, por acaso, um inimigo. sua batalha

dança não era nada parecido com a que alguém tivesse visto ou imagina-364



do. eles podiam de repente começar a matar e escalar, depois parar eram tão fortes que só

*em um número arbitrário. em uma sociedade tribal governada por có-
um heyoka poderia se
opor a eles.*

*digos muito rígidos, estes eram espíritos de destruição e irracionalidade
Warriors: Warfare*

atuando a esmo.

and the Native

*O uso do não convencional pode surpreender e lhe dar uma van-american
indian,*

Norman Bancroft

*tagem, mas nem sempre cria uma sensação de terror. O que vai lhe dar
Hunt, 1995*

*poder nesta estratégia é fazer como os windigokan e adaptar um tipo de
aleatoriedade que ultrapassa os processos racionais, como se você estivesse
possuído por um espírito da natureza. Faça isso sempre e você ficará
encarcerado, mas faça corretamente, deixando cair pistas do irracional e
aleatório no momento oportuno, e aqueles a seu redor terão sempre de se
perguntar o que você fará em seguida. Você vai inspirar um respeito e um
temor que lhe darão um grande poder. Uma aparência comum tem-perada
com um toque de loucura divina é mais chocante e assustadora do que
uma pessoa completamente maluca. Lembre-se: sua loucura, como a de
Hamlet, precisa ser estratégica. a loucura real é previsível demais.*

*5. em abril de 1917, a New York's society of independent artists
preparava-se para sua primeira exposição. esta seria um grande mostruário
de arte moderna, o maior nos estados Unidos até aquela data. a exposição
estava aberta para qualquer artista que tivesse ingressado na sociedade
(cujas taxas eram mínimas), e a resposta tinha sido avassaladora, com
mais de 1.200 artistas contribuindo com mais de 2 mil peças.*

a diretoria da sociedade era composta de colecionadores como Walter arensberg e artistas como Man ray e o jovem de 29 anos, Marcel Duchamp, um francês na época morando em Nova York. Foi Duchamp, como chefe da comissão encarregada de decidir sobre a colocação dos quadros, quem resolveu tornar a exposição radicalmente democrática: ele pendurou as obras em ordem alfabética, começando com uma letra retirada de um chapéu. O sistema levou a naturezas-mortas cubistas penduradas ao lado de paisagens tradicionais, fotografias de amadores, e a ocasional obra obscena de alguém que devia ser maluco. Parte dos organizadores adorou seu plano, outros não gostaram e foram embora.

Dias antes de inaugurarem a exposição, a sociedade recebeu a obra mais estranha até aquele momento: um urinol montado em sua parte traseira, com as palavras r. MUtt 1917 pintadas em grandes letras pretas na borda. a obra chamava-se Fonte e aparentemente havia sido inscrita por um Mr. Mutt, junto com a taxa de membro exigida. ao ver a peça pela primeira vez, o pintor george Bellows, membro da diretoria da sociedade, reclamou dizendo que era indecente e que a sociedade não poderia exibi-la. arensberg discordou: disse que podia discernir uma obra de arte interessante em seu formato e apresentação.

– a exposição é para isso – ele falou para Bellows. – Uma oportunidade para o artista enviar o que ele quiser, para o próprio artista decidir o que é arte, não uma outra pessoa.

estratégia 24

365



Bellows não arredou pé. Horas antes da abertura da exposição, a diretoria se reuniu e votou aprovando, por uma ligeira margem, a não exibição da peça. arensberg e Duchamp renunciaram na mesma hora.

Nos artigos publicados nos jornais sobre esta controvérsia, falava-se do objeto polidamente como um “acessório de banheiro”. isso despertou muita curiosidade, e um ar de mistério envolveu o assunto.

Na época da exposição, Duchamp fazia parte de um grupo de artistas que publicava uma revista chamada The Blind Man. No segundo número da revista saiu uma fotografia da Fonte tirada pelo grande fotógrafo alfred stieglitz, que iluminou lindamente o urinol de modo que uma sombra caísse sobre ele como uma espécie de véu, conferindo-lhe uma aparência levemente religiosa, junto com algo vagamente sexual em sua inegável

forma de vagina quando recostado na parte de trás. *The Blind Man* também publicou um editorial, “O caso richard Mutt”, que defendia a obra e criticava sua exclusão da mostra: “a fonte de sr. Mutt não é imoral... não mais do que uma banheira é imoral... se sr. Mutt fez ou não a fonte com suas próprias mãos não importa. ele a esCOLHeU. ele pegou um objeto real comum, colocou-o de modo que seu significado útil desaparecesse sob o novo título e ponto de vista – criou uma nova ideia para esse objeto.”

Logo ficou claro que o “criador” da Fonte era nada menos do que Duchamp. e ao longo dos anos a obra começou a assumir uma vida própria, mesmo depois de desaparecer misteriosamente do ateliê de stieglitz e nunca mais ser encontrada. Por alguma razão a fotografia e a história da Fonte inspiraram ideias sem-fim sobre arte e produção de arte. a obra em si teve estranhos poderes de choque e atração. e, em 1953, a sidney Janis gallery, em Nova York, foi autorizada por Duchamp a exibir uma réplica da Fonte em seu portão de entrada, um ramo de visgo emergindo da bacia.

Logo mais, réplicas foram aparecendo nas galerias, mostras retrospectivas das obras de Duchamp, e coleções de museus. a Fonte tornou-se um objeto de fetiche, algo para se colecionar. réplicas foram vendidas por mais de 1 milhão de dólares.

todos pareciam ver o que queriam na peça. exibida em museus, ainda costuma chocar o público, algumas pessoas incomodadas pelo próprio urinol, outras por sua apresentação como arte. Críticos escreveram extensos artigos sobre o urinol, com todos os tipos de interpretação: ao colocar em cena a Fonte, Duchamp estava urinando no mundo artístico; ele estava brincando com as noções de gênero; a peça é um sofisticado trocadilho; e outras coisas mais. O que os organizadores da mostra de 1917 acredi-taram ser um simples objeto indecente, indigno de ser considerado arte, havia se tornado uma das obras mais controvertidas, escandalosas e ana-lisadas do século XX.

interpretação

ao longo de todo o século XX, muitos artistas exerceram influência sendo não convencionais: os dadaístas, os surrealistas, Pablo Picasso, salva-366

estratégia 24



dor Dalí – a lista é extensa. Mas, de todos eles, Marcel Duchamp foi quem provavelmente causou o maior impacto sobre a arte moderna, e o que ele chamou de suas “prontas para usar” são talvez as mais importantes de

todas as suas obras. as prontas para usar são objetos do cotidiano – às vezes exatamente como eles são feitos (uma pá de neve, uma prateleira para garrafas), às vezes ligeiramente alterados (o urinol apoiado de costas, o bigode e o cavanhaque desenhados sobre uma reprodução da Mona Lisa) – “escolhidos” pelo artista e em seguida colocados em uma galeria ou museu. Duchamp estava dando prioridade às ideias de arte sobre suas imagens. suas prontas para usar, banais e desinteressantes em si mesmas, inspiravam todos os tipos de associações, dúvidas e interpretações; um urinol pode ser um lugar-comum desgastado, mas apresentá-lo como arte fugiu totalmente ao convencional e despertou ideias coléricas, irritantes e desvairadas.

Compreenda: na guerra, na política e na cultura o que é não convencional, sejam os elefantes e bois de aníbal ou o urinol de Duchamp, nunca é material – ou melhor, nunca é apenas material. O não convencional só pode surgir da mente: algo surpreende, não é o que esperávamos.

em geral baseamos nossas expectativas em convenções, clichês, hábitos familiares de ver as coisas, naquilo que é comum. Muitos artistas, escritores e outros produtores de cultura parecem acreditar que o auge do não convencionalismo é criar imagens, textos e outras obras que são simplesmente esquisitas, surpreendentes ou chocantes de alguma maneira. estas obras podem gerar um furor momentâneo, mas não têm nada da força do não convencional e extraordinário porque não possuem nenhum contexto contra o qual gerar atrito; elas não contrariam nossas expectativas. Nada mais do que estranhas, elas rapidamente são esquecidas.

Quando lutar para criar o extraordinário, não se esqueça: importante é o processo mental, não a imagem ou a manobra em si. O que realmente choca e não sai da cabeça são aquelas obras e ideias que brotam do solo do que é comum e banal, que são inesperadas, que nos fazem questionar e contestar a própria natureza da realidade que vemos a nossa volta. Decididamente, na arte, o não convencional só pode ser estratégico.

Imagem:

O arado.

O solo precisa

estar preparado. as

lâminas do arado reviram a

terra em constante movimento, are—

jando o solo. O processo deve continuar todos os anos ou as ervas mais daninhas tomarão conta

e o solo cheio de grumos sufocará toda a vida. Da terra, arada e fertilizada, as plantas mais nutritivas e maravilhosas podem emergir.

estratégia 24

367



Autoridade: *em geral, enfrenta-se o inimigo com o que é ortodoxo, e se conquista vitória com o heterodoxo... O heterodoxo e o ortodoxo se produzem mutuamente, como um ciclo vicioso. Quem pode esgotá-los? – Sun Tzu (século IV a.C.)*

iNVersO

Não existe nenhum valor em atacar os adversários de uma direção ou de um modo esperado, permitindo que enrijeçam sua resistência – isto é, a OCUPe O terreNO

não ser que sua estratégia seja o suicídio.

eLeVaDO Da MOraL

a estratégia JUsta

Em um mundo político, a causa pela qual você está lutando deve parecer mais justa do que a do inimigo. Pense nisto como o terreno moral que você e o outro lado estão disputando; ao questionar os motivos de seus adversários e fazê-los parecer perversos, você pode estreitar suas bases de apoio e espaço de manobra. Mire nos pontos frágeis da imagem pública deles, expondo possíveis hipocrisias. Jamais suponha que a justiça de sua causa seja evidente por si mesma; publique-a e a promo-va. Quando você mesmo sofrer ataques morais de um inimigo esperto, não se lamente ou se zangue; combata fogo com fogo.

Se possível, coloque-se na posição do injustiçado, da vítima, do mártir. Aprenda a impor a culpa como uma arma moral.

368

estratégia 24



OCUPe O terreNO

eLeVaDO Da MOraL

a estratégia JUsta

Em um mundo político, a causa pela qual você está lutando deve parecer mais justa do que a do inimigo. Pense nisto como o terreno moral que você e o outro lado estão disputando; ao questionar os motivos de seus adversários e fazê-los parecer perversos, você pode estreitar suas bases de apoio e espaço de manobra. Mire nos pontos frágeis da imagem pública deles, expondo possíveis hipocrisias. Jamais suponha que a justiça de sua causa seja evidente por si mesma; publique-a e a promo-va. Quando você mesmo sofrer ataques morais de um inimigo esperto, não se lamente ou se zangue; combata fogo com fogo.

Se possível, coloque-se na posição do injustiçado, da vítima, do mártir. Aprenda a impor a culpa como uma arma moral.



a OFeNsiVa MOraL

em 1513, giovanni de' Medici, de 37 anos e filho do ilustre florentino Lorenzo de' Medici, foi eleito papa e adotou o nome de Leão X. a igreja que Leão agora liderava era em muitos aspectos o poder dominante político e econômico na europa, e Leão – amante de poesia, teatro e pintura, como outros em sua famosa família – queria fazer com que ela fosse também uma grande patrocinadora das artes. Papas anteriores haviam começado a construção da basílica de são Pedro, em roma, sede da igreja Católica, mas haviam deixado a estrutura inacabada. Leão queria terminar este majestoso projeto, associando-o para sempre a seu nome, mas precisaria levantar um volumoso capital para pagar os melhores artistas que trabalhariam nele.

e assim, em 1517, Leão lançou uma campanha para vender indulgências. Naquela época, como agora, os fiéis católicos confessavam habitualmente seus pecados a seus padres, que reforçavam a contrição atribuindo-lhes uma penitência, uma espécie de punição mundana. Hoje isto talvez significasse apenas fazer uma oração ou rezar o terço, mas as penitências já foram mais severas, incluindo jejuns e peregrinações ou o pagamento em

dinheiro conhecido como indulgências. a nobreza podia pagar uma indulgência na forma de uma relíquia sagrada adquirida para sua igreja, uma grande despesa que se traduziria na promessa de menos tempo no purgatório depois da morte (o purgatório sendo uma espécie de casa de passagem para os que não eram maus o suficiente para o inferno, e não eram bons o bastante para o paraíso, por isso obrigados a esperar); as classes mais baixas poderiam pagar uma taxa menor para comprar o perdão por seus pecados. as indulgências eram uma importante fonte de renda para a igreja.

Para esta campanha em particular, Leão despachou um esquadrão de vendedores especializados em indulgências por toda a europa, e começou a jorrar dinheiro. Como seu principal arquiteto para o término da Basílica de são Pedro, ele nomeou o grande artista rafael, que planejou fazer do prédio uma esplêndida obra de arte, herança eterna de Leão para o mundo. tudo estava indo bem, até que, em outubro de 1517, o papa recebeu a notícia de que um padre chamado Martinho Lutero (1483-1546) – um irritante teólogo alemão – havia pregado nos portões da igreja do castelo de Wittenberg um texto intitulado “as 95 teses”.

Como muitos documentos importantes da época, estava originalmente em latim, mas depois fora traduzido para o alemão, impresso e distribuído entre o público – e em poucas semanas parecia que a alemanha inteira tinha lido. “as 95 teses” eram essencialmente um ataque à prática da venda de indulgências. era função de Deus, não da igreja, perdoar os pecadores, argumentava Lutero, e esse perdão não podia ser comprado.

O texto seguia dizendo que a autoridade máxima eram as escrituras; se o papa podia citá-las para refutar os argumentos de Lutero, o padre ficaria feliz em se retratar.

370

estratégia 25



O papa não leu os escritos de Lutero – ele preferia poesia a discus-

[Coronel John] Boyd

sões teológicas. e um único padre alemão certamente não representava prestava muita atenção

à dimensão moral

nenhuma ameaça à utilização das indulgências para patrocinar projetos e ao esforço para

dignos, muito menos à própria igreja. Mas Lutero parecia estar desafiando a atacar um adversário

do a autoridade da igreja em um sentido amplo, e Leão sabia que uma moralmente ao mostrar

heresia que não fosse reprimida podia se tornar o centro de uma seita.

o contraste entre crenças

professadas e atos. O

em séculos anteriores, a igreja tivera que sufocar essas seitas dissidentes objetivo de um plano

na europa com o uso da força; melhor silenciar Lutero antes que fosse moral para uma

tarde demais.

excelente estratégia

é usar a influência

Leão começou com uma atitude relativamente delicada, pedindo ao moral para ampliar o

respeitado teólogo católico silvester Mazzolini, em geral conhecido como próprio espírito e força,

Prieras, para escrever a Lutero uma resposta oficial na esperança de as-aos mesmo tempo em que

sustar o padre a tal ponto que ele cedesse. Prieras proclamou que o papa se expõem as falhas dos

sistemas concorrentes do

era a mais alta autoridade na igreja, mais ainda do que a escritura – na adversário. No processo,

verdade, que o papa era infalível. ele citou vários textos teológicos escri-

é preciso influenciar

tos ao longo dos séculos confirmando esta afirmativa. ele também atacou os adversários em

potencial, não

Lutero pessoalmente, chamando-o de bastardo e questionando seus comprometeridos, e

tivos: talvez o padre alemão estivesse tentando conseguir um bispado?

os atuais para que

Prieras concluiu com estas palavras, “Quem diz que a igreja de roma não sejam atraídos para

pode fazer o que está na verdade fazendo por meio das indulgências é um sua filosofia e sejam

solidários com seu

herege.” O aviso era bastante claro.

sucesso.

Leão estava com a cabeça ocupada durante estes anos, inclusive com the MInd of War:

a agitação no império Otomano e um plano para lançar uma nova cruzada John Boyd and

da, mas a resposta de Lutero a Prieras chamou logo sua atenção. Lutero aMerIcan secUrItty,

grant t. Hammond,

escreveu um texto no qual criticava os escritos de Prieras – a igreja, ele 2001

dizia, não respondera a suas acusações e não baseara seus argumentos na escritura. a não ser que sua autoridade para conceder indulgências e excomungar hereges estivesse enraizada na Bíblia, ela não era de natureza espiritual, mas mundana, política, e esse tipo de autoridade podia e devia ser contestada. Lutero publicou seu texto junto com o de Prieras, para que os leitores pudessem comparar os dois e tirar suas próprias conclusões. sua citação direta de Prieras, seu tom ousado e zombador, e sua utilização da recém-desenvolvida tecnologia de imprensa para divulgar sua mensagem de uma forma ampla – tudo isto foi muito chocante e novo para os oficiais da

igreja. eles estavam lidando com um homem esperto e perigoso. Ficou claro para Leão agora que a guerra entre a igreja e Lutero era uma questão de vida ou morte.

enquanto o papa pensava em um jeito de levar o padre alemão até roma e julgá-lo como herege, Lutero acelerava sua campanha, continuando a publicar em um ritmo alarmante, em um tom cada vez mais cáus-tico. em uma carta aberta à nobreza cristã da Nação alemã, ele afirmou que roma havia usado sua autoridade espúria para intimidar e amedron-tar o povo alemão durante séculos, transformando os reinos germânicos em estados vassalos. a igreja, ele disse novamente, era um poder político, não espiritual, e para escorar seu governo mundano havia recorrido a mentiras, documentos forjados, todos os meios que fossem necessários.

estratégia 25

371



A característica central

em “sobre o Cativo Babilônico da igreja”, ele voltou a atacar o estilo da “manobra exterior” é

de vida luxuoso do papa, a prostituição entre a hierarquia da igreja, a arte garantir para si mesmo

o máximo de liberdade

blasfematória patrocinada por Leão. O papa chegara ao ponto de man-de ação, paralisando

dar encenar uma peça imoral e obscena de Maquiavel, chamada Mandra- ao mesmo tempo o

gola, dentro do próprio Vaticano. Lutero comparou o comportamento inimigo em inúmeros

correto defendido pela igreja com o modo como os cardeais realmente impedimentos, mais

ou menos como os

viviam. O papa e seu séquito, Lutero acusava, é que eram os verdadeiros liliputianos amarraram

hereges, não ele; de fato, o papa era o anticristo.

Guliver. Como

*a Leão parecia que Lutero havia reagido à ameaça de Prieras elevan-
acontece com todas as*

operações destinadas a

*do a temperatura. Nitidamente a ameaça tinha sido fraca; o papa tinha
deter, a ação, é claro,*

*sido tolerante demais. era hora de mostrar força de verdade e encerrar
será basicamente*

*esta guerra. assim, Leão redigiu uma bula papal ameaçando Lutero de
psicológica; medidas*

políticas, econômicas,

*excomunhão. Mandou também oficiais da igreja à alemanha para nego-
diplomáticas e militares*

*ciar a prisão do padre. estes oficiais, entretanto, voltaram com notícias
serão todas combinadas*

*chocantes que alteraram tudo: nos poucos anos transcorridos desde a pu-
para o mesmo fim.*

Os procedimentos

*blicação de “as 95 teses”, Martinho Lutero, um desconhecido padre ale-
empregados para*

*mão, havia se tornado uma sensação, uma celebridade, uma figura amada
alcançar este efeito de*

*em todo o país. Onde quer que os oficiais fossem, eram assediados com
impedimento variam*

dos mais sutis aos

*perguntas impertinentes, até ameaçados de apedrejamento. as vitrinas mais
brutais: o apelo*

*das lojas em quase todas as cidades alemãs exibiam quadros de Lutero
será feito às fórmulas*

com uma auréola sobre a cabeça. “Nove décimos dos alemães gritam legais da lei nacional

e internacional, o

‘Vida longa a Lutero’, um oficial relatou a Leão, e o outro décimo ‘Morte jogo será feito com

a roma’”. Lutero havia de algum modo despertado o ressentimento e o suscetibilidades morais e

ódio latentes do público alemão pela igreja. e sua reputação era impecá-humanitárias e haverá

vel: seus livros vendiam muito, mas ele se recusava a receber rendimentos tentativas de ferir a

consciência do inimigo

provenientes de seus escritos, praticando claramente o que pregava. Fazendo-o duvidar da

zer dele um mártir agora seria deflagrar uma revolução.

justiça de sua causa.

Não obstante, em 1521, Leão ordenou que Lutero se apresentasse Com estes métodos, a

oposição de alguma

na cidade de Worms diante da Dieta imperial, uma reunião de príncipes, parte da opinião pública

nobres e membros do clero alemães organizada pelo recém-eleito sacro interna do inimigo

imperador romano, Carlos V. Leão esperava conseguir que os alemães será despertada e, ao

mesmo tempo, algum

fizessem por ele o trabalho sujo, e Carlos era receptivo: uma criatura posetor da opinião pública

lítica, preocupada com os sentimentos antiautoritários que Lutero havia

internacional será

inflamado, ele queria acabar com a disputa. Na Dieta ele exigiu que o congregado; o resultado

será uma coalizão moral

padre abjurasse suas pregações. Mas Lutero, como sempre, recusou e, em real e tentativas serão

um estilo dramático, murmurando a frase memorável “aqui eu fico. Não feitas para cooptar os

posso fazer diferente. Deus me ajude.” O imperador não teve escolha; simpatizantes menos

sofisticados com

condenou Lutero como herege e mandou que voltasse para Wittenberg argumentos baseados

e aguardasse seu destino. No caminho para casa, entretanto, Lutero foi em suas próprias

raptado e levado para o castelo de Warburg. O rapto na verdade fora ideias preconcebidas.

Este clima de opinião

planejado e executado por seus muitos defensores entre a aristocracia; será explorado nas

ele estava a salvo. Vivendo no castelo com um nome falso, ele conseguiu Nações Unidas, por

desviar a tempestade.

exemplo, ou em outras

reuniões internacionais;

Leão morreu naquele ano e, meses depois de sua morte, as ideias de principalmente,

Lutero e as reformas que ele havia defendido tinham se espalhado por 372
estratégia 25

*toda a alemanha como fogo selvagem. em 1526, um partido protestante
entretanto, ele será usado*

*foi oficialmente reconhecido em diferentes partes da europa. assim nas-
como uma ameaça para*

impedir o inimigo de

*ceu a reforma e com ela o imenso poder secular da igreja Católica, pelo
empreender alguma*

*menos como a que Leão havia herdado, estava irrevogavelmente quebra-
ação em particular...*

do. esse obscuro, pedante, padre de Wittenberg tinha vencido a guerra.

É uma questão digna

de nota, assim como

em operações militares

interpretação

captura-se uma posição

*a intenção original de Lutero em suas “95 teses” era discutir uma ques-no
terreno e, portanto,*

*tão teológica: a relação, ou sua inexistência, entre o perdão de Deus e as
ela é negada ao inimigo,*

no plano psicológico é

*indulgências papais. Mas ao ler a resposta de Prieras a seu argumento,
possível tomar posições*

*algo mudou nele. O papa e seus homens não haviam encontrado justi-
abstratas e igualmente*

*ficativas para as indulgências na Bíblia. Havia muito mais coisas que eles
negá-las ao outro lado.*

A União Soviética [seus

também não podiam justificar, tal como o poder ilimitado do papa para líderes], por exemplo,...

excomungar. Lutero acabou acreditando que a igreja precisava de reformatura para si mesma a

medidas drásticas.

plataforma da paz, a

da abolição de armas

Uma reforma, entretanto, exigiria poder político. se Lutero simpatizava (enquanto eles

simplesmente vituperasse contra a iniquidade da igreja do púlpito ou entre si mesmos continuavam

seus colegas padres não chegaria a lugar algum. O papa e seus homens o a desenvolver-las) e a

do anticolonialismo

havia atacado pessoalmente, questionando seus motivos; agora Lutero, enquanto eles mesmos

por sua vez, partiria para a ofensiva, combatendo fogo com fogo.

continuavam

a estratégia de Lutero foi tornar a guerra pública, transformando governando o único

império colonial ainda

sua causa moral em política. ele fez isto explorando os avanços na tecnologia existente... Portanto,

logia de imprensa feitos no século anterior: seus textos, redigidos em uma forma que estas

linguagem vigorosa, irada, que apelava para as massas, foram amplamente posições ideológicas

ocupadas pelas formas

te divulgados. ele escolheu pontos de ataque que insultariam particularmente

marxismo possam um

mente o povo alemão: o estilo de vida decadente do papa, patrocinado dia ser “conquistadas”

pela venda de indulgências; o uso do poder da igreja para se meter na pelo Ocidente; mas isto

política alemã; e daí por diante. talvez o mais devastador de tudo, Lutero pressupõe que este, em

sua estratégia indireta,

expunha as hipocrisias da igreja. Com estas várias táticas, ele foi capaz de tenha aprendido o valor

acender e atizar uma ira moral que se espalhou como fogo, manchando de pensar e calcular

para sempre a visão que o público tinha não só do papa, mas da própria em vez de simplesmente

tentar aplicar princípios

igreja.

jurídicos ou morais

Lutero sabia que Leão ia responder, não com argumentos baseados que seu inimigo

na Bíblia, mas com opressão, o que, ele também sabia, faria sua causa pode usar contra eles

continuamente.

brilhar ainda mais. e assim, com uma linguagem e argumentos incen- introduction to

diários que questionavam a autoridade de Leão, ele atraiu o papa para strategy, andré

contra-ataques imprudentes. Lutero já levava uma vida exemplar, mas foi Beaufre, 1963

ainda mais longe ao recusar todos os rendimentos de seus escritos. este movimento amplamente conhecido, com efeito, fez de sua bondade um

espetáculo teatral, um assunto para consumo do público. em poucos anos Lutero ganhou tanto apoio entre as massas que o papa não podia combatê-lo sem provocar uma revolução. ao usar a moral de uma forma tão consciente e pública, ele a transformou em uma estratégia para conquistar poder. a reforma foi uma das maiores vitórias políticas da história.

estratégia 25

373



Como deveria um

Compreenda: você não pode vencer guerras sem apoio público e po-regime prosseguir

lítico, mas as pessoas hesitarão em ficar a seu lado ou defender sua causa em uma campanha

antiguerrilha?

se ela não parecer correta e justa. e, como Lutero percebeu, é preciso es-

[Coronel John] Boyd

tratégia e domínio de cena para apresentar sua causa como justa. Primei-expôs uma série de

ro, é prudente escolher uma luta com um inimigo que você possa retratar ferramentas: minar a

como autoritário, hipócrita e sedento de poder. Usando todos os meios causa da guerrilha e

destruir sua coesão ao

disponíveis, você ataca primeiro os pontos vulneráveis do adversário com demonstrar integridade e

uma ofensiva moral. Você torna sua linguagem forte e atraente para as competência de governo

massas, e a elabora, se puder, para dar às pessoas a oportunidade de ex-para representar e

atender às necessidades

pressar a hostilidade que já sentem. Você cita as próprias palavras de seus do povo, em vez de

inimigos devolvendo-as para fazer seus ataques parecerem justos, quase explorá-lo e empobrecê-

desinteressados. Você cria um estigma moral que gruda neles como cola.

lo em prol de uma elite

gananciosa. (Se não

atraindo-os para um contra-ataque opressivo você conquistará ainda mais puder realizar esse

*apoio do público. em vez de trombetear sua própria bondade – o que fa-
programa político, Boyd*

ria você parecer presunçoso e arrogante – você a mostra com o contraste observou, talvez seja

melhor mudar de lado

entre as ações irracionais deles e suas próprias atitudes em defesa de uma agora para evitar o

causa. aponte para eles a acusação mais fulminante de todas – que eles rush depois!) Tome a

estão atrás do poder, enquanto você é motivado por algo mais elevado e iniciativa política para

erradicar e visivelmente

altruísta.

punir a corrupção.

*Não se preocupe com as manipulações a que terá de recorrer para
Selecione novos líderes*

vencer esta batalha moral. ao demonstrar publicamente que sua causa é com reconhecida

competência assim

mais justa do que a do inimigo você distrai as pessoas para que não vejam como apelo popular.

os meios de que você se utiliza.

Garanta que eles façam

justiça, elimine grandes

Há sempre agrupamentos humanos concretos que combatem outros ressentimentos e conecte o

governo com seu povo.

agrupamentos concretos em nome da justiça, humanidade, ordem ou paz.

the MInd of War: John

Ao ser censurado por imoralidade e cinismo, o espectador de fenômenos Boyd and aMerIcan

políticos pode sempre reconhecer nessas censuras uma arma política secUrItY, grant t.

Hammond, 2001

usada no combate real.

– Carl Schmitt (1888-1985)

CHaVes Para a gUerra

em quase todas as culturas, a moral – a definição de bom e mau – originou-se como um meio para diferenciar uma classe de pessoas de outra.

Na grécia antiga, por exemplo, a palavra para “bom” foi primeiro associada à nobreza, às classes mais altas que serviam ao estado e provavam sua bravura no campo de batalha; os maus – a base, autocrática e covarde – eram em geral as classe mais baixas. Com o tempo, desenvolveu-se um sistema de ética que servia a uma função semelhante, porém mais sofisticada: a de disciplinar a sociedade separando o antissocial e “mau”

do que é social e “bom”. as sociedades usam ideias sobre o que é e o que não é moral para criar valores que lhes são úteis. Quando estes valores se tornam antiquados ou deixam de ser convenientes, a moral lentamente muda e evolui.



Há indivíduos e grupos, entretanto, que usam a moral com um pro-

É um mundo não de

*pósito bem diferente – não para manter a ordem social, mas para obter
anjos, mas de ângulos,*

onde os homens falam

*vantagem em uma situação competitiva, tal como a guerra, a política ou de
princípios morais mas*

*os negócios. Nas mãos deles, a moral se torna uma arma que empunham
agem segundo princípios*

*para chamar atenção para a causa que defendem, enquanto distraem as de
poder; um mundo*

onde somos sempre

*atenções de atos mais desagradáveis, menos nobres, inevitáveis em qual-
morais e nossos inimigos*

*quer luta pelo poder. eles tendem a se aproveitar da ambivalência que
sempre imorais.*

*todos temos com relação a conflito e poder, explorando nossos sentimen-
rUles for radicals,*

*tos de culpa. Por exemplo, eles podem se posicionar como vítimas de saul
D. alinsky,*

1909-1972

*injustiça, de modo que a oposição a eles pareça mesquinha ou falta de
sensibilidade. Ou fazem tamanho alarde de superioridade moral que temos
vergonha de discordar deles. eles são mestres em ocupar o terreno elevado
e traduzir isso em uma espécie de poder ou vantagem.*

Vamos chamar estes estrategistas de “guerreiros morais”. existem em geral

dois tipos: inconscientes e conscientes. Os guerreiros morais inconscientes tendem a estar motivados por sentimentos de fraqueza. talvez não sejam tão bons no jogo franco de poder, então funcionam fazendo as outras pessoas se sentirem culpadas e moralmente inferiores – um modo inconsciente, reflexivo, de levar vantagem. apesar da aparente fragilidade, individualmente são perigosos, porque parecem muito sinceros e podem exercer um grande poder sobre as emoções das pessoas. guerreiros morais conscientes são aqueles que usam a estratégia sabendo o que estão fazendo. são mais perigosos em um nível público, onde podem conquistar a superioridade manipulando a mídia. Lutero era um guerreiro moral consciente, mas, acreditando fielmente na moral que pregava, ele usava a estratégia apenas para ajudá-lo em sua luta contra o papa; guerreiros morais mais astuciosos tendem a usá-la indiscriminadamente, adaptando-a a qualquer causa que decidirem defender.

a forma de combater guerreiros morais em geral é indicada por certas estratégias que evoluíram para a própria guerra moderna. O oficial e escritor francês andré Beaufre analisou o uso da moral como uma estratégia militar nos contextos das guerras entre França e argélia, na década de 1950, e as do Vietnã combatidas primeiro pela França e depois pelos estados Unidos. tanto os argelinos como os norte-vietnamitas esforçaram-se para estruturar cada um de seus respectivos conflitos como uma guerra de libertação combatida por uma nação que lutava para se ver livre de um poder imperialista. Uma vez difundida esta visão pela mídia e aceita em geral pelos públicos francês e americano, os insurgentes conseguiram conquistar o apoio internacional, o que por sua vez serviu para isolar a França e os estados Unidos na comunidade mundial. apelando diretamente para grupos dentro destes países que eram latente ou publicamente solidários, ou no mínimo ambivalentes com relação a sua causa, eles conseguiram obter apoio para a guerra de dentro para fora. ao mesmo tempo, eles espertamente disfarçavam as muitas manobras maldosas a que eles mesmos recorriam em suas guerrilhas. Por conseguinte, aos estratégia 25

375



A humanidade como

olhos do mundo, eles dominavam o campo de batalha moral, inibindo tal não pode travar

imensamente a liberdade de ação da França e dos estados Unidos. Pisan-guerras porque não tem

inimigo, pelo menos

do com toda a cautela em um campo minado político e moral, estas po-não neste planeta. O

tências não podiam combater suas guerras de modo a saírem vencedoras.

conceito de humanidade

Beaufre chama a utilização estratégica da moral de “manobra exte-exclui o conceito do

rior” porque está fora do território que está sendo disputado e fora da inimigo, porque o

inimigo não deixa de

estratégia do campo de batalha. ela ocorre em seu próprio espaço – seu ser um ser humano

próprio terreno moral. Para Beaufre, tanto a França como os estados

– e, por conseguinte,

Unidos erraram cedendo ao inimigo a superioridade no terreno. Como não existe nenhuma

diferenciação específica

ambos os países tinham ricas tradições democráticas e consideravam just nesse conceito. Que as

ficadas as guerras que travavam, eles supunham que os outros veriam seus guerras são travadas em

esforços com os mesmos olhos. eles não viram nenhuma necessidade de nome da humanidade

não é uma contradição

lutar pelo terreno moral – e isso foi um erro fatal. as nações hoje devem desta simples verdade;

fazer o jogo público, desviando as tentativas dos inimigos para retratá-los muito pelo contrário,

como maus. sem parecer se queixar do que o adversário está fazendo, ela

tem um significado

político muito intenso.

*elas também devem trabalhar para expor as hipocrisias de seus inimigos,
Quando um Estado*

*levando a guerra para o tribunal moral elas mesmas – combatendo em
combate seu inimigo*

*termos aparentemente morais. Ceda o terreno moral para o outro lado
político em nome da*

humanidade, não é

*e você limita sua liberdade de ação: agora tudo que você talvez tenha de
uma guerra em prol*

*fazer, com manipulações embora necessárias, vai alimentar a imagem in-
da humanidade, mas*

justa que o inimigo tornou pública, e você hesitará em agir.

uma guerra na qual um

Estado em particular

*isto é muito importante em todas as formas de conflito. Quando seus busca
usurpar um*

*inimigos tentam se apresentar como tendo mais razão do que você, e,
conceito universal*

*portanto são mais éticos, você deve ver este movimento pelo que costu-
contra seu adversário*

*ma ser: não o reflexo de uma noção moral, do que é certo ou errado,
militar. Às custas do*

adversário, ele tenta

*mas uma estratégia esperta, uma manobra exterior. Você pode reconhe-se
identificar com a*

*cer uma manobra exterior de várias maneiras. Primeiro, o ataque moral
humanidade do mesmo*

muitas vezes vem do campo à esquerda, não tendo nada a ver com o que modo como alguém

pode abusar da paz,

you imagine ser o motivo do conflito. algo que você fez em uma arena da justiça, do progresso

totalmente diferente é trazido à tona como um meio de drenar seu apoio e da civilização a fim

ou deixar você se sentindo culpado. segundo, o ataque é com frequência de reivindicá-los para

si mesmo e negar os

ad hominem; o argumento racional é enfrentado com o emocional e o mesmos ao inimigo. O

personal. seu caráter, e não a questão pela qual você está lutando, passa a conceito de humanidade

ser o terreno do debate. seus motivos são questionados e recebem a pior é um instrumento

ideológico útil de

interpretação.

expansão imperialista

assim que você perceber que está sendo atacado por um guerreiro e, em sua forma

moral que usa uma manobra exterior, é vital manter o controle de suas ético-humanitária, é

um veículo específico

emoções. Queixando-se ou reagindo com raiva, você só parece estar na de imperialismo

defensiva, como se tivesse alguma coisa para esconder. O guerreiro moral econômico. Isto faz

está sendo estratégico; a única resposta que funciona é ser estratégico lembrar uma expressão

um tanto modificada

também. Mesmo que você saiba que sua causa é justa, não pode jamais de Proudhon: quem

supor que o público a veja da mesma maneira. aparências e reputação go- quer que invoque

vernem o mundo atual; permitir que o inimigo invente essas coisas como humanidade quer

enganar. Confiscar a

ele bem entende é deixá-lo assumir a posição mais favorável no campo de palavra

batalha. Uma vez iniciado o combate pelo terreno moral, você deve lutar
376

estratégia 25



para ocupar o terreno alto do mesmo modo como faria em uma guerra humanidade, invocar

de tiroteios.

e monopolizar esse

termo provavelmente

Como qualquer forma de guerra, o conflito moral tem possibilida-tem certos efeitos

des ofensivas e defensivas. Quando você está na ofensiva, está ativamen- incalculáveis, tais como

te trabalhando para destruir a reputação do inimigo. antes e durante o de negar ao inimigo

a revolução americana, o grande propagandista samuel adams mirou a qualidade de ser

humano e declará-lo um

na reputação da inglaterra como um país imparcial, liberal e civilizado.

pária da humanidade;

ele criticou esta imagem ao publicar a exploração pela Inglaterra dos e uma guerra pode,

recursos das colônias e a simultânea exclusão de seu povo dos processos portanto, ser conduzida

à mais extrema falta de

democráticos. Os colonos tinham os ingleses em alto conceito, mas não humanidade.

depois da implacável campanha de Adams.

o conceito do político,

Para ter êxito, Adams recorreu a exageros, criticando e enfatizando Carl Schmitt, 1932

os casos em que os ingleses eram opressivos. seu quadro não era equilibrado; ele ignorava as ocasiões em que os ingleses haviam tratado as colônias muito bem. seu objetivo não era o de ser justo, mas o de deflagrar uma guerra, e ele sabia que os colonos não lutariam se não vissem a guerra como justa e os britânicos como perniciosos. ao trabalhar para destruir a reputação moral de seu inimigo, não seja sutil. Faça com que sua linguagem e as distinções entre o bem e o mal sejam as mais fortes possíveis; fale em termos de preto e branco. é difícil fazer as pessoas lutarem por uma área cinzenta.

revelar as hipocrisias de seu adversário talvez seja a arma ofensiva mais mortífera do arsenal moral: as pessoas naturalmente odeiam hipocrisia. Mas isto só vai funcionar se a hipocrisia for profunda; ela tem de se revelar em seus valores. Poucos darão importância a algum comentário inócuo contraditório ou voto recebido faz muito tempo, mas inimigos que trombeteiam certos valores como inerentes a seu lado, mas que nem sempre adotam esses valores na realidade, são alvos perfeitos. as campanhas de propaganda argelina e norte-vietnamita foram tão destrutivas, em parte, devido à discrepância que conseguiram demonstrar entre os valores de liberdade e independência, defendidos pela França e pelos Estados Unidos, e as atitudes que estes países estavam tomando para esmagar movimentos nacionais de independência. ambas as nações pareciam hipócritas.

se uma luta com seus inimigos é inevitável, trabalhe sempre para fazer com que eles deem o primeiro passo. em 1861, o presidente Abraham Lincoln manobrou cuidadosamente para fazer os sulistas atirarem primeiro em Fort

sumter, iniciando a guerra Civil. isso colocou Lincoln no terreno elevado do moral e conquistou para seu lado muitos nortistas em dúvida. Do mesmo modo, mesmo que você esteja combatendo uma guerra de agressão, seu objetivo sendo tirar do inimigo, encontre um jeito de se apresentar não como um conquistador, mas como um libertador. Você está lutando não por terra ou dinheiro, mas para libertar um povo do sofrimento nas mãos de um regime opressor.

*em geral, em um conflito que seja potencialmente desagradável, no qual você tem certeza de que o inimigo vai recorrer a quase tudo, é me-
estratégia 25*

377



A maldade bem-sucedida

lhor partir para a ofensiva com sua campanha moral e não esperar que ganhou o nome de

ele ataque. Destruir aos poucos a reputação do outro lado é mais fácil do virtude... quando é a

que defender a sua. Quanto mais você ficar na ofensiva, mais você pode favor do reino.

thomas Hobbes,

distrair o público para que ele não veja suas próprias deficiências e erros –

1588-1679

e erros são inevitáveis em uma guerra. se você é física e militarmente mais fraco do que seu inimigo, mais razão ainda para montar uma manobra exterior. transfira a batalha para o terreno moral, onde você possa aleijar e derrotar um inimigo mais forte.

a melhor defesa contra guerreiros morais é não lhes dar nenhum alvo. esteja à altura de seu bom nome; pratique o que você prega, pelo menos em público; alie-se às causas mais justas do momento. Faça seus adversários esforcem-se tanto para minar sua reputação que pareçam desesperados e seus ataques se revelem em seus rostos. se tiver de fazer alguma coisa desagradável e que não esteja em harmonia com sua posição afirmada ou imagem pública, use um boi de piranha – um agente para agir por você e ocultar seu papel na ação. se isto não for possível, pense antes e planeje

uma autodefesa moral. a qualquer custo, evite ações que carreguem a mácula da hipocrisia.

Uma nódoa em sua reputação moral pode se espalhar como uma infecção. Na pressa de reparar o dano, com frequência você inadvertidamente torna públicas as dúvidas que ela abriu, o que simplesmente piora as coisas. Portanto, prudência: a melhor defesa contra um ataque moral é vacinar-se contra ele antes, reconhecendo onde você possa estar vulnerá-

vel e tomar medidas preventivas. Quando atravessou o rubicão e iniciou a guerra Civil contra Pompeu, Júlio César estava muito vulnerável às acusações de que estava tentando usurpar a autoridade do senado romano a fim de se tornar ditador. ele se vacinou contra estas acusações sendo mise-ricordioso com seus inimigos em roma, fazendo reformas importantes e chegando ao extremo em suas demonstrações de respeito pela república.

ao adotar alguns dos princípios de seus inimigos, ele impediu que se espalhassem suas tentativas de infecção moral.

guerras são quase sempre travadas por interesses próprios: uma nação entra em guerra para se proteger de um inimigo invasor, ou potencialmente perigoso, ou para tomar as terras ou recursos de um vizinho.

a moral é às vezes um componente na decisão – em uma guerra santa ou cruzada, por exemplo – mas mesmo nestes casos, o interesse próprio em geral tem seu papel; a moral é com frequência apenas um disfarce para o desejo de mais território, mais riquezas, mais poder. Durante a segunda guerra Mundial, a União soviética tornou-se uma querida aliada dos estados Unidos, representando um papel-chave na derrota de Hitler, mas depois da guerra ela passou a ser seu pior inimigo. Os interesses americanos, não os soviéticos, tinham mudado.

guerras de interesse próprio em geral terminam quando os interesses do vencedor estão satisfeitos. guerras de moral são quase sempre mais longas e sangrentas: se o inimigo é visto como pernicioso, como o infiel, deve ser aniquilado antes que a guerra possa terminar. guerras de moral 378

estratégia 25



também despertam emoções incontroláveis. a campanha moral de Lutero contra roma gerou tanto ódio que na subsequente invasão da Cidade

sagrada pelas tropas de Carlos V, em 1527, soldados alemães passaram seis meses atacando a igreja e seus oficiais, cometendo muitas atrocidades que ficaram conhecidas como “o saque de roma.”

Na guerra, como na vida, quando você está envolvido em um conflito com outra pessoa ou grupo, existe algo pelo qual vocês estão lutando, algo que os dois lados querem. Pode ser dinheiro, poder ou posição, e outras coisas mais. seus interesses estão em jogo, e não há necessidade de sentir culpa por defendê-los. esses conflitos tendem a não ser sangrentos demais; em sua maioria as pessoas são, no mínimo, um tanto práticas e não veem sentido em impedir que a guerra se prolongue demais. Mas aquelas pessoas que lutam por uma ideia moral podem às vezes ser as mais perigosas. elas podem estar sedentas de poder e usando a moral como disfarce; podem estar motivadas por algum ressentimento oculto; mas, de qualquer maneira, elas estão atrás de outras coisas além de satisfazer um interesse pessoal. Mesmo que você as derrote, ou pelo menos se defenda delas com sucesso, a cautela aqui pode ser de mais valor. evite guerras de moral se puder; elas não valem o tempo e os sentimentos sujos que despertam.

Imagem: germes. Depois

que entram e atacam

o corpo, espalham-se rapidamente. suas tentativas de destruí-los muitas vezes os tornam mais

fortes e difíceis de

erradicar. a melhor defesa é

a preven-

ção. Pre—

veja o ataque e vacine-se

contra ele. Com esses

organismos você tem de

combater fogo com fogo.

Autoridade: O pivô da guerra nada mais é do que nome e honestidade.

garanta um bom nome para si próprio e dê ao inimigo um mau nome; proclame sua honestidade e revele a desonestidade do inimigo. então seu

exército pode avançar com grande ímpeto, abalando céus e terra.

*– Tou Bi Fu Tan, a scholar's Dilettante remarks on War (século XVI d.C.)
estratégia 25*

379



iNVersO

Uma ofensiva moral tem um risco inerente: se as pessoas sabem o que você está fazendo, sua atitude honesta talvez as desagrade e afaste. a não ser que você esteja enfrentando um inimigo perverso, é melhor usar esta 2 6

estratégia com um leve toque e jamais parecer estridente. Batalhas morais são para o consumo público, e você deve avaliar seu efeito constantemente, diminuindo ou aumentando a temperatura de acordo.

NegUe-LHes aLVOs

a estratégia DO VaZiO

A sensação de vazio ou vácuo – silêncio, isolamento, não comprometimento com os outros – é intolerável para a maioria das pessoas. Como uma fraqueza humana, esse medo oferece terreno fértil para uma poderosa estratégia; não dê a seus inimigos um alvo para atacar, seja perigoso mas esquivo, em seguida observe como eles o caçam no vazio. Esta é a essência da guerrilha. Em vez de batalhas frontais, desfeche ataques laterais irritantes, mas prejudiciais, e alfinetadas. Frustrados por se verem incapazes de usar a força contra sua campanha incompreensível, seus adversários perdem a lógica e ficam exaustos. Faça de sua guerrilha parte de uma grande causa política – a guerra de um povo – que culmina em uma irresistível revolução.

380

estratégia 25



NegUe-LHes aLVOs

a estratégia DO VaZiO

A sensação de vazio ou vácuo – silêncio, isolamento, não comprometimento com os outros – é intolerável para a maioria das pessoas. Como uma fraqueza humana, esse medo oferece terreno fértil para uma poderosa estratégia; não dê a seus inimigos um alvo para atacar, seja perigoso mas esquivo, em seguida observe como eles o caçam no vazio. Esta é a essência da guerrilha. Em vez de batalhas frontais, desfeche ataques laterais irritantes, mas prejudiciais, e alfinetadas. Frustrados por se verem incapazes de usar a força contra sua campanha incompreensível, seus adversários perdem a lógica e ficam exaustos. Faça de sua guerrilha parte de uma grande causa política – a guerra de um povo – que culmina em uma irresistível revolução.



O FasCÍNio DO VaZiO

em 1807, Napoleão Bonaparte, da França, e o czar alexandre i, da Rússia, assinaram um tratado de aliança. agora as duas grandes potências militares da época estavam unidas. Mas este tratado não agradou à corte russa

– entre outras coisas, ele dava a Napoleão quase que rédea livre na Polô-

nia, tradicional propriedade particular da Rússia. Os aristocratas russos esforçaram-se para influenciar o czar a repudiá-lo. Não demorou muito e alexandre começava a tomar atitudes que ele sabia que iriam desagradar os franceses e, em agosto de 1811, Napoleão deu um basta: estava na hora de ensinar uma lição aos russos. ele começou a traçar planos para uma invasão. Com o domínio deste vasto território, ele teria sob seu governo o maior império da história.

alguns ministros de Napoleão o alertaram para o risco de invadir um país tão vasto, mas o general imperador sentia-se extremamente confiante. O exército russo era indisciplinado, e seus oficiais estavam discutindo entre eles. Duas forças na Lituânia estavam posicionadas para bloquear uma invasão o oeste, mas o serviço secreto havia revelado que elas estavam despreparadas. Napoleão avançaria para uma posição central entre estas

forças e as derrotaria totalmente. ele garantiria a vitória mobilizando um exército três vezes maior do que qualquer um que já tivesse liderado: 650 mil homens marchariam para a Rússia, 450 mil como parte da principal força de ataque, o resto para garantir linhas de comunicação e suprimentos. Com um exército desse tamanho, ele poderia dominar até os grandes espaços russos, derrotando o frágil inimigo não só com suas usuais manobras brilhantes como com seu superior poder de fogo.

Napoleão pode ter tido certeza da vitória, mas não era um homem imprudente. Como sempre, ele estudou a situação de todos os ângulos.

ele sabia, por exemplo, que as estradas russas eram notoriamente ruins, os suprimentos locais de comida escassos, o clima tendia a extremos de calor e de frio, e as vastas distâncias faziam com que fosse muito mais difícil cercar o inimigo – sempre havia espaço para recuar. ele leu sobre a fracassada invasão da Rússia pelo rei da Suécia, Carlos XII, em 1709, e previu que os russos poderiam reverter a uma política de terra arrasada.

seu exército teria de ser autossuficiente ao máximo (as distâncias eram grandes demais para ter linhas de suprimentos estendendo-se desde a Europa), mas, devido a seu tamanho, isso exigiria planejamento e organização incríveis.

Para ajudar a abastecer seu exército, Napoleão mandou encher de trigo e arroz imensos armazéns próximos às fronteiras da Rússia. ele sabia que ia ser impossível providenciar forragem para os 150 mil cavalos de seu exército, e assim, pensando com antecedência, decidiu que teriam de aguardar até junho para invadir, quando as relvas das planícies russas estariam verdes e succulentas. No último minuto, ele soube que a Rússia possuía pouquíssimos moinhos para transformar grãos em farinha, então acrescentou a sua crescente lista a necessidade de trazer material para 382

estratégia 26



construírem moinhos ao longo do caminho. Com os problemas logísticos Além do desperdício

cos solucionados e sua usual estratégia bem arquitetada à mão, Napoleão de um número cada

vez maior de soldados

disse a seus ministros que previa a vitória total dentro de três meses. No

franceses, as táticas

passado, estas previsões de Napoleão tinham sido incrivelmente corretas.

enigmáticas russas

em junho de 1812, a vasta armada de homens e suprimentos de também contribuíram

para a exaustão mental

Napoleão entrou na Rússia. Napoleão sempre planejava pensando no assim como física das

inesperado, mas desta vez dificuldades incontrolláveis começaram a se forças de Napoleão.

acumular quase que de imediato: chuva, estradas ruins e o intenso calor Ataques rápidos e

do verão transformavam os movimentos do exército em um lento rastejar.

repentinos por pequenos

bandos de cossacos eram

em poucos dias, mais de 10 mil cavalos comeram relva rançosa e mor-
constantes e exerciam

eram. Os suprimentos não estavam chegando às tropas de avanço com
uma influência

rapidez suficiente e elas tinham de recorrer a pilhagens, mas os campones-
maléfica muito pior do

que o risco militar que

ses russos, pouco cooperativos ao longo da marcha, não só se recusavam
representavam.

a vender sua comida a qualquer preço como preferiam tocar fogo em seu O
exército francês

feno a deixar que os franceses o pegassem. Mais cavalos franceses morre-
tornava-se cada vez

mais sujeito a ataques

ram quando, forçados a se alimentar com o sapê dos telhados das casas,
de nervos. O capitão

viam as casas ruírem sobre eles. Os dois exércitos russos na Lituânia re-
Roeder anotou um

cuavam rápido demais para serem apanhados e, conforme prosseguiam,
exemplo típico em

seu diário. As tropas

queimavam plantações e destruíam todos os depósitos de alimentos. a
hessenas concentravam-disenteria espalhou-se rapidamente pelas tropas
francesas; cerca de nove-se para desfilar diante

centos homens morriam a cada dia.

dos alojamentos do

imperador em Vitebsk,

em seu esforço para capturar e destruir pelo menos uma parte desno dia 17
de agosto,

te inimigo arredio, Napoleão era constrangido a marchar cada vez mais
quando “tudo de repente

para o leste. em determinados pontos, ele chegava angustiantemente virou
uma ridícula

gritaria porque alguns

próximo do exército que estava mais ao norte, mas seus homens e cavalos
cossacos tinham sido

exaustos não podiam se mover com a rapidez suficiente para enfrentá-lo
vistos e se dizia que

ou cercá-lo, e o adversário escapava todas as vezes com facilidade de suas
eles tinham levado

armadilhas. Junho terminou e entrou julho. agora ficou evidente que
embora um forrageador.

Toda a guarnição se

os russos conseguiriam unir seus dois exércitos em smolensk, mais de

armou e, quando eles

320 quilômetros a leste de onde Napoleão pretendia combatê-los e a apareceram, descobriu-meros 450 quilômetros de Moscou. Napoleão tinha de parar e repensar se que, na realidade,

estávamos cercados por

seu plano.

apenas uma dúzia de

Milhares de soldados franceses haviam sucumbido a doenças e fome cossacos que andavam

sem que fosse travada uma única batalha. O exército estendia-se ao longo furtivamente de um

lado para o outro. Deste

de uma linha de 800 quilômetros, partes dele constantemente assediadas modo, eles vão conseguir

por pequenas tropas de cossacos a cavalo, semeando o terror com seus levar toda a guarnição

ataques repentinos e sangüinários. Napoleão não podia permitir que a para o hospital em 14

dias sem perder um

caçada continuasse por mais tempo – ele marcharia com seus homens único homem.”

até smolensk e travaria ali a batalha decisiva. smolensk era uma cidade the caMpaIgns of

sagrada, com um grande significado emocional para o povo russo. Cernapoleon, Davi g.

Chandler, 1966

tamente os russos lutariam para defendê-la em vez de deixar que fosse destruída. ele sabia que se pudesse pelo menos enfrentar os russos em batalha, venceria.

e assim os franceses avançaram para smolensk, chegando lá em meados de



mil e exausta pelo calor intenso. Finalmente, como Napoleão previra, os russos resistiram ali – mas por muito pouco tempo; depois de vários dias lutando, eles recuaram mais uma vez, deixando para trás uma cidade incendiada e em ruínas, sem nada para os franceses comerem ou saquearem. Napoleão não conseguia entender o povo russo que, para ele, eram uns suicidas – preferiam destruir seu país a entregá-lo.

agora ele tinha de decidir se deveria marchar sobre a própria Moscou. talvez fosse prudente esperar até o fim do inverno em smolensk, mas isso daria ao czar tempo para armar um exército maior com o qual Napoleão teria dificuldade em lidar com suas próprias forças desfalcadas.

O imperador francês estava certo de que o czar defenderia Moscou, o coração e a alma da Rússia. Quando Moscou caísse, alexandre teria de pedir paz. assim Napoleão marchou com suas tropas debilitadas ainda mais para o leste.

então, finalmente, os russos viraram-se para enfrentar os franceses em batalha e, no dia 7 de setembro, os dois exércitos se chocaram perto da aldeia de Borodino, a apenas 120 quilômetros de Moscou. Napoleão não tinha mais forças suficientes ou cavalaria para tentar sua usual manobra pelo flanco, então foi obrigado a atacar o inimigo de frente. Os russos lutaram acirradamente, mais do que qualquer exército que Napoleão jamais enfrentara. Mesmo assim, depois de horas de combate brutal, os russos recuaram de novo. a estrada para Moscou estava livre. Mas o exército russo ainda estava intacto, e as forças de Napoleão haviam sofrido baixas terríveis.

sete dias depois, o exército de Napoleão, agora reduzido a 100 mil homens, entrou tranquilamente em uma Moscou indefesa. Um marechal francês escreveu para sua mulher dizendo que o imperador “transbordava da felicidade. ‘Os russos’, ele pensa, ‘pedirão paz, e eu mudarei a face do mundo’”. anos antes, quando ele havia marchado sobre Viena e Berlim, fora recebido como um herói conquistador, com dignitários entregando-lhe as chaves de suas cidades. Mas Moscou estava vazia: nenhum cidadão, nada de comida. Um incêndio terrível teve início quase imediatamente e durou cinco dias; todas as bombas d’água da cidade tinham sido retiradas

– uma elaborada sabotagem para tornar Moscou ainda mais inóspita.

Napoleão enviou cartas ao czar, oferecendo termos generosos de paz.

De início, os russos pareceram dispostos a negociar, mas semanas se passaram e, finalmente ficou claro que eles estavam arrastando as conversações para dar tempo de montarem seu exército – e deixar o inverno chegar.

Napoleão não podia se arriscar a continuar mais um dia em Moscou; os russos em breve seriam capazes de cercar sua agora mísera força. No dia 19 de outubro, ele saiu da capital russa com o que restava de seu exército. seu objetivo era chegar a smolensk o mais rápido possível. agora aqueles bandos indisciplinados de cossacos que o haviam assediado na estrada a leste haviam se formado em divisões maiores – forças de guerrilha de quinhentos homens – e todos os dias matavam mais e mais soldados

estratégia 26



franceses. Marchando em constante temor, os homens de Napoleão raramente dormiam. Milhares sucumbiam de cansaço e fome. Napoleão foi obrigado a liderá-los através dos apavorantes campos de Borodino, ainda lotados de cadáveres de franceses, muitos semidevorados por lobos. a neve começou a cair – o inverno russo chegou. Os cavalos franceses morriam de frio e até o último soldado teve de se arrastar pela neve a pé. Uns 40 mil, se tanto, chegaram a smolensk.

O frio estava aumentando. Não havia tempo para ficar parado em smolensk. em uma hábil manobra, Napoleão conseguiu fazer suas tropas atravessarem o rio Berezina, permitindo-lhes uma linha clara de retirada para o oeste. então, no início de dezembro, ouvindo falar de um golpe de estado fracassado em casa, na França, ele deixou suas tropas para trás e dirigiu-se para Paris. Dos 450 mil homens em sua principal força de ataque, cerca de 25 mil retornaram. Poucos dos que restavam do exército sobreviveram também. Napoleão havia milagrosamente escapado para combater mais guerras, porém nunca mais recuperaria suas perdas em homens e cavalos. a Rússia foi o seu túmulo.

interpretação

Na época em que Napoleão invadiu a Rússia, o czar Alexandre I já havia se encontrado com ele várias vezes anos antes e o conhecia muito bem.

O imperador alexandre era um homem agressivo que adorava qualquer espécie de briga, mesmo se as chances fossem contra ele. ele precisava de conflitos como uma oportunidade de colocar em ação seu talento.

recusando-se a enfrentá-lo em batalha, alexandre podia deixá-lo frustrado e atraí-lo para um vazio; vastas, porém vazias terras sem alimento ou forragem, cidades vazias sem nada para pilhar, negociações vazias, tempo vazio no qual nada acontecia e, finalmente, o frio intenso do inverno.

O clima severo da Rússia destruiria o talento organizador de Napoleão.

e como acabou acontecendo, a estratégia de alexandre funcionou às mil maravilhas. a incapacidade de enfrentar seu inimigo irritou Napoleão; mais alguns quilômetros a leste, uma batalha para valer e ele daria uma lição a este inimigo covarde. suas emoções – irritação, raiva, confusão – dominaram sua capacidade de planejar estratégias. Como ele poderia ter chegado a acreditar, por exemplo, que a queda de Moscou forçaria o czar a se render? O exército de alexandre ainda estava intacto, os franceses tinham ficado assustadoramente fracos, e o inverno chegava. a mente de Napoleão sucumbira à poderosa atração do vazio no qual havia entrado, e isso o deixara desorientado.

a estratégia de alexandre confundiu os soldados franceses também, que eram famosos por sua superior disciplina e espírito de combate. Um soldado pode suportar quase tudo, menos a expectativa de uma batalha que não acontece nunca e uma tensão que não tem alívio. em vez de batalha, os franceses recebiam infundáveis ataques de surpresa que vinham do nada, uma contínua ameaça que gradualmente virou pânico. enquanto-
estratégia 26

385



Tal foi o sistema que a

to milhares de soldados adoeciam, muitos mais simplesmente perdiam a Espanha usou contra

vontade de lutar.

nós. Cento e cinquenta

a duzentos grupos de

é da natureza humana não conseguir suportar nenhum tipo de va-

guerrilheiros espalhados

zio. Nós detestamos o silêncio, longos períodos de inatividade, solidão.

pela Espanha tinham

(talvez isto esteja relacionado com nosso medo daquele vazio final, nossa jurado matar trinta

própria morte.) temos de preencher e ocupar os espaços vazios. Quando a quarenta franceses

por mês cada um:

não se dá às pessoas nada para atacar, quando se é o mais diáfano possível, isso somava 6 a 8 mil

you se aproveita desta fraqueza humana. Furiosas com a ausência não homens por mês para

só de uma luta, mas de qualquer tipo de interação, as pessoas tendem a todos os grupos de

guerrilha juntos. A

persegui-lo como loucas, perdendo toda a capacidade de pensamento esordem era jamais atacar

tratégico. é o lado esquivo, não importa se sua força é fraca ou pequena, soldados viajando

que controla a dinâmica.

como uma organização,

a não ser que os

Quanto maior o exército, melhor esta estratégia funciona: lutando guerrilheiros estivessem

para chegar até você, o adversário grande demais apresenta alvos interessantes em maior número. Mas

santes para você atingir. Para criar o máximo de perturbação psicológica, eles disparavam em

todos os extraviados,

*you must make your attacks small, but incessant, keeping the
attacks small*

*anger and the frustration of your enemy in constant ebullience. make your void
scouts and procure*

*complete: negotiations empty, conversations that do not lead anywhere, to
put your hands on*

deeper, in messengers

*time that passes without victory or defeat. in a world of rhythm and
especially in*

*accelerated activity, this strategy will have a powerfully debili-
tating effect on the enemy.*

*over the nerves of people. The less they can reach, the more
like all of*

residents were

will be the result.

as spies for their

companions citizens,

*The majority of wars are wars of contact, both forces straining
the guerrillas knew*

*to stay in contact... The Arab war should be a war
when the convoys*

would and how many

*of disengagement: to face the enemy by the silent threat of a vast
desert men would be composed*

unknown, not to reveal until the moment of attack...

a scout, and the bands

*From this theory developed finally an unconscious habit of never
certifying*

twice

*travar combate com o inimigo. Isto rima com o apelo numérico de jamais
mais numerosos. Eles*

dar ao soldado inimigo um alvo.

conheciam muito bem

*– T. E. Lawrence, Os sete pilares da sabedoria (1926) o país e atacavam
furiosamente no*

local mais favorável.

O sucesso com

frequência coroava o

CHaVes Para a gUerra

empreendimento; mas

*ao longo dos séculos, a guerra organizada – em todas as suas infinitas va-
eles sempre matavam*

*riações, desde primitivas até modernas, de asiáticas a ocidentais – sempre
muitos homens, e o*

objetivo era alcançado.

*teve a tendência de seguir uma determinada lógica, que é tão universal
Como um ano tem*

*que quase parece inerente ao processo. a lógica é a seguinte: um líder 12
meses, estávamos*

decide levar seu país à guerra e arma um exército com este propósito.

perdendo cerca de

80 mil homens por

O objetivo do exército é enfrentar e derrotar o inimigo em uma batalha ano, sem batalhas

decisiva que forçará uma rendição e termos favoráveis de paz. O estrategista conduzindo a campanha deve lidar com uma área específica, o

Espanha durou sete

teatro de guerra. esta área é, com relativa frequência, limitada; manobrar anos, portanto mais de

quinhentos morreram...

em vastos espaços abertos complica a possibilidade de levar uma guerra Mas isso inclui apenas

até o fim. trabalhando dentro do teatro de guerra, portanto, o estrategis-386

estratégia 26



ta planeja conduzir seu exército à batalha decisiva de um modo que irá aqueles mortos pelos

surpreender o inimigo ou colocá-lo em desvantagem – ele é encurralado guerrilheiros. Somem-se as batalhas de

ou atacado tanto pela frente como pela retaguarda, ou deve lutar subindo Salamanca, Talavera

morro. Para manter suas tropas fortes o bastante para desferirem o golpe e Vitoria, e várias

mortal, ele as concentra em vez de dispersá-las. Uma vez iniciada a batalha, outras que nossos

lha, o exército formará naturalmente um flanco e uma retaguarda que tropas perderam; os

cercos,... o infrutífero

deve proteger contra o cerco, assim como linhas de comunicação e su-
ataque a Cádiz;

primentos. talvez sejam necessárias várias batalhas para encerrar a guer-
acrescente-se também a

ra, visto que cada lado trabalha para dominar as posições-chaves que lhe
invasão e evacuação

de Portugal, as febres e

darão o controle do teatro, mas líderes militares devem tentar terminá-la
diversas doenças que a

o mais rápido possível. Quanto mais ela se arrastar, mais os recursos do
temperatura causava a

exército se esgarçam até o ponto de rompimento onde a capacidade de
nossos soldados, e você

combate entra em colapso. O moral dos soldados declina com o tempo verá
que poderíamos

acrescentar mais 300 mil

também.

homens a esse número

Como em qualquer atividade humana, entretanto, este lado positivo,
durante aqueles sete

disciplinado, gera um lado sombrio, negativo, que contém sua própria
anos...

Do que se tem dito,

forma de poder e lógica inversa. O lado sombrio é a guerrilha. Os rudi-
ficará evidente que o

mentos da guerrilha originaram-se há milhares de anos, quando nações
principal objetivo deste

menores se viam invadidas por vizinhos mais poderosos; para sobrevive-
tipo de guerra é causar

rem, seus exércitos eram obrigados a fugir do invasor, pois qualquer en-a

destruição do inimigo

quase sem que ele

frentamento direto os teria destruído. Logo ficou claro que, quanto mais perceba. E, como água

fugissem e se esquivassem da batalha, mais eles arruinavam as estratégias mole em pedra dura

do inimigo e o confundiam ao não se conformarem com a usual lógica tanto bate até que fura,

paciência e perseverança

de combate.

são necessárias, sempre

O próximo passo era levar isso mais adiante; estes guerrilheiros perseguindo o mesmo

mitivos aprenderam quanto vale operar em bandos pequenos, dispersos, sistema. A longo prazo, o

ao contrário de um exército concentrado, mantendo-se em constante inimigo sofrerá mais com

isso do que perdendo

movimento, jamais formando frente, flanco ou retaguarda para o outro batalhas campais.

lado atacar. O inimigo gostaria de manter a guerra confinada a um de-on partisans and

terminado espaço; melhor, então, estendê-la pelo maior território possível. Irregular forces,

sível, espalhando-se pelos campos, forçando o inimigo a se dispersar na J. F. a. Le Mièrre de

Corvey, 1823

perseguição, expondo-se a ataques repentinos. O inimigo naturalmente gostaria de terminar rápido a guerra, então seria bom arrastá-la o máximo possível, fazendo do tempo uma arma ofensiva que consumisse o adversário.

rio com atritos e moral declinante.

Deste modo, durante milhares de anos e com tentativas e erros, a arte da guerrilha desenvolveu-se e foi refinada em sua forma atual. treinamento e ideias militares convencionais giram em torno da concentração para a batalha, de manobras dentro de áreas limitadas e do esforço para a matança rápida. a guerrilha, ao inverter esta ordem natural de guerra, faz com que seja impossível para um exército convencional enfrentá-la – daí seu poder. Na terra sombria da guerra inversa, onde nenhuma das regras normais se aplica, o exército convencional se atrapalha. Feita corretamente, a guerrilha é praticamente invencível.

a palavra “guerrilha” foi cunhada em referência à guerra Peninsular de 1808-14, que começou quando Napoleão invadiu a Espanha. Dis-estratégia 26

387



persando-se pelas montanhas e terrenos inóspitos do país, os espanhóis torturavam os franceses, tornando impossível para eles lucrarem com sua superioridade em homens e armas. Napoleão era confundido por um inimigo que atacava sem formar uma frente ou uma retaguarda. Os guerreiros cossacos que o arruinaram na Rússia, em 1812, tinham aprendido muito com os espanhóis e aperfeiçoaram o uso da guerrilha; seus assédios causavam muito mais dano do que qualquer coisa que o incompetente exército russo pudesse infligir.

esta estratégia tornou-se uma ferramenta mais poderosa e prevalecente na guerra moderna por vários motivos. Primeiro, ao explorar avan-

ços tecnológicos em armamentos e explosivos, um pequeno bando de guerrilheiros pode causar danos desproporcionais. segundo, a guerra no estilo napoleônico expandiu muito o tamanho dos exércitos convencionais, tornando-os muito mais vulneráveis às táticas de atacar-e-fugir das forças mais leves e móveis. Finalmente, a guerrilha tem sido adotada com propósitos políticos com grande efeito. ao infundir na população local o entusiasmo por uma causa, um líder revolucionário pode veladamente multiplicar sua força; seus defensores civis podem sabotar a força invasora do inimigo, oferecer valiosas informações secretas e transformar as áreas rurais em um campo armado.

O poder da guerrilha é essencialmente psicológico. Na guerra convencional tudo converge para o encontro de dois exércitos em batalha.

Para isto é que se planejam todas as estratégias e é isto que o instinto marcial exige como uma espécie de alívio da tensão. ao adiar indefinidamente esta convergência natural, o estrategista de guerrilha cria intensa frustração. Quanto mais tempo esta corrosão mental durar, mais debilitante ela se torna. Napoleão perdeu para os russos porque seu sentido estratégico se desorientou; sua mente caiu antes de seu exército.

Por ser tão psicológica, a estratégia de guerrilha é infinitamente aplicável ao conflito social. Na vida como na guerra, nossos pensamentos e emoções convergem naturalmente para momentos de contato e enfren-tamento com outras pessoas. encontramos pessoas que são intencionalmente esquivas, que fogem ao contato, extremamente desconcertantes.

seja porque queremos agarrá-las e fixá-las em um lugar, ou porque nos incomodem tanto que queremos agredi-las, elas nos atraem, assim, de um modo ou de outro, o esquivo é quem controla a dinâmica. algumas pessoas levam isso ainda mais longe, atacando-nos de formas evasivas e imprevisíveis. estes adversários podem ganhar um perturbador poder sobre nossas mentes e, quanto mais tempo eles continuarem assim, mais somos atraídos para lutar segundo os termos deles. Com avanços tecnológicos que facilitam manter uma presença diáfana, e o uso da mídia como uma cortina e como um coadjuvante na guerrilha, o poder e a eficiência desta guerra na batalha política ou social crescem imensamente. em épocas políticas acaloradas, uma campanha no estilo guerrilha – aliada a alguma causa – pode ser usada para travar a guerra de uma população con-388

estratégia 26

7a prova-33 ESTATEGIAS.indd 388

02/08/11 17:45



tra grandes entidades, corporações, poderes entrincheirados. Neste tipo de combate público, todos adoram lutar do lado da guerrilha porque os participantes estão mais envolvidos na luta, não são meras peças de uma gigantesca engrenagem.

Franklin roosevelt foi uma espécie de guerrilheiro político. ele gostava de lutar evasivamente e usava de estratégias para negar aos republicanos qualquer alvo que pudessem atingir. ele usava a mídia para parecer estar por toda a parte e travando um tipo de guerra popular contra interesses pecuniários. No estilo clássico de guerrilha, ele também organizou o Partido Democrata para torná-lo menos centralizado, mais móvel e fluido

para batalhas locais. Para roosevelt, entretanto, a abordagem de guerrilha não era tanto uma estratégia coerente como um estilo. Como muitos, ele inconscientemente sentia o poder de ser evasivo e lutava assim com muita eficácia – mas, para fazer esta estratégia realmente funcionar, é melhor usá-la com consciência e racionalmente. a estratégia de guerrilha pode ser o avesso da guerra, mas tem sua própria lógica, invertida mas rigorosa. Você não pode apenas improvisá-la anarquicamente; deve pensar e planejar de um novo modo – móvel, dimensional e abstrato.

O que é preciso considerar antes de tudo é se a campanha no estilo guerrilha é apropriada para as circunstâncias que você está enfrentando.

ela funciona muito bem, por exemplo, contra um adversário que é agressivo mas esperto – um homem como Napoleão. estes tipos não suportam a falta de contato com um inimigo. eles vivem para manobrar, ser os melhores, atacar melhor. Não ter nada para atingir neutraliza a esperteza deles, e sua agressão torna-se sua ruína. é interessante notar que esta estratégia funciona no amor assim como na guerra e ali, também, Napoleão foi sua vítima: foi com uma sedução no estilo guerrilha – incitando-o a persegui-la, dando-lhe hipnotizantes iscas, mas não lhe oferecendo nada de sólido para agarrar – que a imperatriz Josefina fez dele seu escravo.

esta estratégia do vazio funciona às maravilhas com aqueles que es-tão acostumados com a guerra convencional. a falta de contato está tão distante de sua experiência que deforma qualquer poder estratégico que possam ter. grandes burocracias são com frequência alvos perfeitos para uma estratégia de guerrilha pela mesma razão: elas são capazes de reagir apenas do modo mais ortodoxo. em qualquer circunstância, guerrilheiros em geral precisam de um adversário que seja grande, vagaroso e com tendências a se mostrar valente.

Uma vez tendo determinado que uma guerrilha é adequada, examine o exército que você vai usar. Um exército grande, convencional, nunca é o apropriado; fluidez e habilidade para atacar de muitos ângulos é o que conta. O modelo organizacional é a célula – um grupo relativamente pequeno de homens e mulheres, bem unidos, dedicados, automotivados e espalhados. estas células devem penetrar no próprio campo inimigo.

Foi assim que Mao tsé-tung organizou seu exército na revolução Chinesa, infiltrando-se no lado nacionalista, causando sabotagens nas cidades, estratégia 26

deixando a ilusória e aterrorizante impressão de que seus homens estavam por toda a parte.

Quando o coronel John Boyd, da Força aérea dos estados Unidos, ingressou no Pentágono no final da década de 1960 a fim de ajudar a desenvolver caças a jato, enfrentou uma burocracia reacionária dominada por interesses comerciais em vez de militares. O Pentágono estava precisando demais de reformas, mas uma guerra tradicional burocrática – uma tentativa de convencer direta e frontalmente o escalão-chave da importância de sua causa – seria inútil: Boyd teria sido simplesmente isolado e expulso do sistema. ele decidiu travar um combate de guerrilha em vez disso. seu primeiro e mais importante passo foi organizar células dentro do Pentágono. estas células eram pequenas e difíceis de detectar, sem dar aos reacionários nada para atacar quando percebessem que estavam em guerra. Boyd recrutou seus guerrilheiros entre aqueles insatisfeitos com o status quo, especialmente os jovens – gente jovem é sempre mais receptiva a mudanças, e adora este estilo de combate.

Com suas células posicionadas, Boyd tinha sempre informações secretas sobre o que estava acontecendo no Pentágono e podia prever a hora e o conteúdo dos ataques que lhe fariam. ele podia também usar estas células para espalhar sua influência boca a boca, infiltrando-se ainda mais na burocracia. O principal é evitar os canais formais de uma organização e a tendência à grandeza e concentração. Opte, pelo contrário, por mobilidade; torne seu exército leve e clandestino. Você pode também anexar suas células de guerrilha em um exército regular, como os cossacos russos apoiavam o exército de alexandre. esta mistura de convencional e não convencional pode se mostrar muito eficaz.

Depois de organizar suas células, você precisa dar um jeito de fazer com que o inimigo o ataque. Na guerra, isso em geral se faz recuando, depois virando para atacar o inimigo com pequenos ataques de surpresa e emboscadas constantes que não podem ser ignorados. esta foi a clássica estratégia usada por t. r. Lawrence na arábia durante a Primeira guerra Mundial. O mago americano das finanças do século XIX, Jay Gould, um homem que combateu muitas guerrilhas em sua vida de negócios, fazia algo semelhante em suas batalhas diárias. seu objetivo era criar o máximo de desordem nos mercados – desordem que ele podia prever e explorar.

Um de seus principais adversários foi o magnata muito agressivo, como-doro Cornelius Vanderbilt, com o qual travou uma guerra pelo controle da erie railroad no final da década de 1860. Gould mantinha uma presença

incrivelmente evasiva; ele trabalhava por canais indiretos para ganhar influência, por exemplo, na legislatura do estado de Nova York, que na época sancionava leis minando os interesses de Vanderbilt. O furioso Vanderbilt corria atrás de Gould e contra-atacava, mas Gould naquela altura já teria se transferido para algum outro alvo inesperado. Para privar Vanderbilt da iniciativa estratégica, Gould o perturbava, alimentava seus instintos competitivos e agressivos, em seguida irritava-o ainda mais não lhe dando um alvo para contra-atacar.

390

estratégia 26



Gould também era perito na utilização da mídia. ele plantava um artigo no jornal que de repente atingia Vanderbilt de raspão, retratando-o como um monopolizador perverso; Vanderbilt teria de responder, mas isso só divulgaria a acusação, e, enquanto isso, o nome de Gould não aparecia em lugar algum. a mídia neste caso é perfeita, tanto como cortina de fumaça ocultando táticas de guerrilha quanto como veículo de transmissão para elas. Use a mídia para irritar seus inimigos, fazendo com que dispersem suas energias defendendo-se enquanto você observa, ou encontrem um novo alvo para atacar e emboscar. sem uma batalha real com que se preocupar, a frustração deles aumentará e os levará a cometer erros que vão sair caro.

Na guerra convencional, o modo como você abastece seu exército é um problema. Na guerrilha, por outro lado, você sobrevive a seus inimigos o máximo possível, usando os recursos deles, a energia e o poder que eles têm como uma espécie de base de suprimentos. Mao abastecia seu exército principalmente com equipamentos e comida capturados.

Gould, na verdade, começou infiltrando-se no círculo íntimo de Vanderbilt como um parceiro financeiro, depois usando os imensos recursos de Vanderbilt para financiar suas ações danosas. Usar o material do inimigo vai ajudá-lo a suportar o tempo de duração maior de qualquer campanha de guerrilha bem-sucedida. independentemente do que possa acontecer, você deve se planejar para viver com pouco, administrando o que tem para o longo percurso.

Na maioria dos conflitos, o tempo é um perigo, colocando em jogo a Lei de Murphy: se algo pode dar errado, dará. se seu inimigo é pequeno e relativamente autossuficiente, entretanto, há menos coisas para dar errado, e enquanto isso você trabalha para garantir que, para ele, a passagem do

tempo seja um pesadelo. O moral afunda, recursos ficam escassos e até grandes planejadores como Napoleão se veem com problemas que nunca poderiam ter previsto. O efeito é exponencial: conforme vão surgindo problemas inesperados, o inimigo começa a cometer erros, o que gera mais problemas – e por aí vai.

Faça do tempo uma arma ofensiva em suas estratégias. Planeje suas manobras para manter seus inimigos movendo-se simplesmente, sempre pensando que uma batalha a mais será a solução. Você quer que eles se deterioreem aos poucos; um súbito revés nítido, uma visão clara da armadilha que você está armando para eles, e pulam fora antes de o prejuízo ter sido causado. Deixe-os tomar posições-chaves que lhes deem a ilusão de sucesso. Seus inimigos se apegarão a elas com tenacidade conforme cresce o número de seus ataques repentinos e momentâneos. e então, à medida que eles enfraquecem, aumente o ritmo destes ataques. Deixe-os na esperança, deixe-os pensar que ainda vale a pena, até a armadilha estar armada. aí, desfaça a ilusão deles.

assim como você está estendendo o tempo, contrariamente às convenções, também está ampliando o espaço. Você quer levar a luta para áreas fora do teatro de guerra, para incluir a opinião pública e interna-estratégia 26

391



cional, transformando a guerra em uma questão política e global e dando ao inimigo um espaço grande demais para defender. O apoio político é inestimável para uma campanha de guerrilha baseada na injustiça social; quanto mais a luta se arrasta, mais o inimigo parece moralmente sem razão e politicamente isolado. tente sempre aliar sua campanha de guerrilha a uma causa que possa defender como justa e digna.

Há duas maneiras de vencer sua guerrilha. a primeira é aumentar o nível de seus ataques à medida que seus inimigos se deterioram, depois acabar com eles, como os russos acabaram com Napoleão. O outro método é tirar proveito da simples exaustão: você simplesmente deixa o inimigo desistir, pois a luta não vale mais a provocação. a última opção é a melhor. é mais barata para você em termos de recursos, e tem melhor aparência: o inimigo caiu sob sua própria espada. Mas até uma campanha de guerrilha não dura para sempre; em um determinado ponto ela come-

ça a trabalhar contra você também. se o encerramento está demorando demais, você deve partir para a ofensiva e acabar com o inimigo. Na guerra do Vietnã, os norte-vietnamitas arrastaram a guerra até um ponto

em que ela também estava lhes saindo caro demais. Foi por isso que lançaram a Ofensiva tet, em 1968, para acelerar bastante a deterioração do esforço de guerra dos estados Unidos.

a essência da guerrilha é fluidez. O inimigo sempre tentará se ajustar ao que você está fazendo, tentando se equilibrar neste terreno pouco familiar. Você precisa estar preparado para mudar e adotar o que for contrário às expectativas: isto pode significar lutar ocasionalmente de um modo convencional, concentrando seu exército para atacar aqui ou ali, depois dispersando-o de novo. seu objetivo é o máximo de desordem e estranheza. Lembre-se: esta guerra é psicológica. está mais no nível da estratégia do que qualquer outra coisa que você não dê ao inimigo para que ele possa se apegar, nada de tangível para enfrentar. são as mentes dos inimigos que perdem fôlego e são elas que caem primeiro.

Imagem: O Mosquito. a maioria dos animais apresenta frente, costas e lados que podem ser atacados ou ameaçados. Os mosquitos, entretanto, não lhe dão nada a não ser um zumbido irritante no ouvido, de todos os lados e ângulos. Você não consegue acertá-lo, você não pode vê-lo. sua carne, enquanto isso, lhes dá infinitos alvos. Um número suficiente de picadas e você percebe que a única solução é parar de lutar e sair dali o mais rápido possível.

392

estratégia 26



Autoridade: tudo que tem

forma pode ser superado;

tudo que tem contorno

pode ser enfrentado. é

por isso que os sábios

ocultam suas formas no

nada e deixam suas mentes pairarem no vazio. –

Huainanzi (século II a.C.)

iNVersO

Uma estratégia de guerrilha é extremamente difícil de enfrentar, por isso é tão eficaz. se você se encontra em uma luta com guerrilheiros e usa métodos convencionais para combatê-los, está fazendo o que eles querem; vencer batalhas e tomar territórios não significa nada neste tipo de guerra. a única contraestratégia que funciona é inverter a inversão dos guerrilheiros, neutralizando as vantagens deles. Você deve lhes recusar a liberdade de tempo e espaço de que precisam para a desordem que causam. Você precisa trabalhar para isolá-los – física, política e moralmente.

acima de tudo, você não deve jamais reagir gradualmente, avançando suas forças pouco a pouco, como os americanos fizeram na guerra do Vietnã. Você precisa de uma vitória rápida, decisiva, sobre esse tipo de adversário. se isto parecer impossível, é melhor pular fora enquanto pode do que mergulhar na guerra prolongada para a qual o guerrilheiro está tentando atraí-lo.

estratégia 26

393



FaÇ a De CONta

QUe estÁ traBaLHaNDO PeLOs

iNteresses aLHeiOs eNQUaNtO

PrOMOVe Os seUs

a estratégia Da aLiaNÇ a

A melhor maneira de promover sua causa com o mínimo de esforço e derramamento de sangue é criando uma rede de alianças que mudem constantemente, conseguindo que os outros compensem suas deficiências, façam o trabalho sujo, combatam suas guerras, gastem energia fazendo você avançar.

A arte está em escolher os aliados que se encaixem em suas necessidades do momento e preencham os hiatos de seu poder.

Dê-lhes presentes, ofereça-lhes amizade, ajude-os em épocas difíceis – tudo para que não vejam a realidade e fiquem como sutis devedores com relação a você. Ao mesmo tempo, trabalhe para semear dissidências nas alianças dos outros, enfraquecendo seus inimigos ao isolá-los. Embora formando coalizões convenientes, mantenha-se livre de envolvimento negativos.



O aLiaDO PerFeito

O CÃO, O gaLO

em 1467, Charles, o conde de Charlois, com 34 anos, recebeu a notícia e a raPOsa

Um cão e um galo,

pela qual esperava secretamente havia muito tempo: o pai, duque de Bor-
tendo feito amizade,

gonha – conhecido como Felipe, o Bom – morrera, e Charles era o novo
caminhavam juntos pela

duque. Pai e filho haviam se chocado durante anos. Felipe era paciente e
estrada. Ao anoitecer, o

prático, e durante seu reinado aos poucos conseguira expandir as posses
galo voou para cima de

uma árvore para dormir,

já magníficas da Borgonha. Charles era mais ambicioso e guerreiro. O

e o cão foi descansar

império que herdou era imenso, incluindo Flandres, Holanda, Zelândia aos
pés da árvore, que

e Luxemburgo ao norte da atual França, e o próprio importante ducado era
oca.

Como de hábito, o galo

da Borgonha no noroeste da França. agora, como duque, Charles tinha
cantou pouco antes

FaÇ a De CONta

o poder e os recursos sob seu comando para realizar seus sonhos de condo
amanhecer. Isto

quistas na alemanha e mais além.

chamou a atenção de

uma raposa ali perto,

Dois obstáculos estavam em seu caminho. O primeiro eram os can-que
correu até a árvore

Qe estÁ traBaLHaNDO PeLOs

tões independentes da suíça, a leste da Borgonha. Charles teria de incore gritou para o galo:

porá-los a seu território, à força, antes de avançar para o sul da alemanha.

“Desça, senhor, pois

desejo muito abraçar

iNteresses aLHeiOs eNQUaNtO

Os suíços eram guerreiros valentes que não aceitariam gentilmente uma
uma criatura com uma

invasão. Mas no final eles mal podiam se equiparar em tamanho e po-voz
tão bonita como

tência ao exército do duque. O segundo obstáculo era o rei Luís Xi da a
sua!” O galo disse:

PrOMOVe Os seUs

“Desço assim que você

França, primo e arquirrival de Charles desde criança. a França na época
acordar o porteiro que

ainda era um estado feudal, composto de vários ducados como a Bor-está
dormindo ao pé da

árvore.”

a estratégia Da aLiaNÇ a

gonha, cujos duques deviam aliança ao rei. Mas estes ducados eram na
verdade potências independentes e podiam formar sua própria liga se o
Então, quando a raposa

foi procurar o “porteiro”,

rei ousasse provocá-los. a Borgonha era o ducado mais poderoso de todos o
cão pulou rapidamente

eles, e todos sabiam que Luís sonhava em absorvê-lo e fazer da França um
em cima dela e a

poder unido.

estrapçalhou.

Esta fábula nos ensina

*Charles, entretanto, sentia-se confiante de que podia superar seu que
homens sensatos,*

*A melhor maneira de promover sua causa com o mínimo primo mais velho
tanto em diplomacia como na arte de guerrear. afinal quando atacados,*

*de esforço e derramamento de sangue é criando uma rede de de contas,
Luís era fraco, até um pouco mole da cabeça. De que outro desviam o
inimigo para*

alguém mais capaz de

*alianças que mudem constantemente, conseguindo que os ou-modo explicar
sua estranha fascinação pelos cantões suíços? Quase desde defendê-los do
que eles*

*tros compensem suas deficiências, façam o trabalho sujo, como início de
seu reinado, Luís os havia cortejado assiduamente, tratando-mesmos.*

fáBULas, esopo,

batam suas guerras, gastem energia fazendo você avançar.

*os quase como iguais da França. existiam muitos estados mais poderosos
século VI a.C.*

*com os quais ele poderia ter se aliado para aumentar o poder da França, A
arte está em escolher os aliados que se encaixem em suas mas ele parecia
obcecado com a suíça. talvez sentisse uma afinidade com necessidades do
momento e preencham os hiatos de seu poder.*

*o estilo de vida simples deles; para um rei, ele mesmo tinha gostos
bastanDê-lhes presentes, ofereça-lhes amizade, ajude-os em épocas te
camponeses. Luís tinha aversão por guerras, preferindo comprar a paz,
difíceis – tudo para que não vejam a realidade e fiquem como mesmo que
o preço fosse alto, a financiar um exército.*

*sutis devedores com relação a você. Ao mesmo tempo, trabalhe era
imperativo que Charles atacasse agora, antes que Luís percebesse para
semear dissidências nas alianças dos outros, enfraque-e começasse a agir
mais como um rei. Charles armou um plano para realizar suas ambições:
primeiro ele avançaria para a alsácia, entre a França e cendo seus inimigos*

ao isolá-los. Embora formando coalizões a Alemanha, e engoliria os reinos fracos na área. Depois formaria uma conveniente, mantenha-se livre de envolvimento negativos.

aliança com o grande rei guerreiro da Inglaterra, Eduardo IV, a quem convenceria a desembarcar um grande exército em Calais. Seu próprio exército se juntaria aos ingleses em Reims, na França central, onde Eduardo seria coroado o novo rei do país. O duque e Eduardo descartariam facilmente o fraco exército de Luís. O duque poderia então avançar para o leste, estratégia 27

395



Como em todas as suas

vessando os cantões suíços, enquanto Eduardo marcharia para o sul.

decisões, seja por acaso

Juntos, eles formariam o poder dominante na Europa.

ou por escolha, Roma

dava todos os passos

em 1474 tudo estava resolvido. Eduardo concordara com o plano.

necessários para se fazer

O duque começou avançando para o Alto Reno, mas assim que iniciou as importantes, ela não

manobras soube que um grande exército suíço tinha invadido seu território. Ela

tório natal da Borgonha. Este exército era financiado pelo próprio Luís não podia no início ter

sido mais dissimulada

Xi. Com este ato, Luís e os suíços estavam nitidamente avisando ao duque do que foi nos meios que

que não veriam com bons olhos qualquer invasão dos cantões no futuro,

utilizou, como estávamos

mas Charles tinha forças suficientes na Borgonha para expulsar os suíços.

dizendo agora mesmo,

para conquistar aliados,

ele não era um homem para se provocar desse jeito; ambos os partidos visto que sob este título

pagariam bem por sua ousada invasão.

ela fazia de todos eles

No verão de 1475, o exército inglês – o maior já reunido para uma in-seus servos, como foi o

caso dos latinos e outros

vasão da França – desembarcou em Calais sob a liderança pessoal de edu-povos ao redor. Pois

ardo iV. Charles foi se encontrar com eduardo para finalizar seus planos primeiro ela se valia

e brindar a suas iminentes conquistas. em seguida, retornou rapidamente das armas deles para

subjugar povos vizinhos

para suas próprias tropas, que marchavam para o sul através de Lorraine e firmar sua reputação

preparando-se para a grande união com as forças inglesas em reims.

como um Estado, e aí,

De repente, notícias perturbadoras alcançaram Charles no campo depois de dominá-los,

ela crescia a um ponto

de batalha: seus espões na corte francesa relatavam que Luís iniciara que podia derrotar

negociações secretas com eduardo. Pelo visto, Luís tinha convencido o

todos. Nem os latinos

rei inglês de que Charles o estava usando e não era digno de confiança.

teriam percebido que na

realidade eram meros

*sabendo que as finanças dos ingleses estavam debilitadas, Luís oferecera
escravos, se não tivessem*

*termos de paz generosos, chegando a uma grande pensão anual paga di-
visto os samnitas duas*

*retamente ao rei e sua corte. ele tinha recebido os ingleses com grandes
vezes derrotados e*

*banquetes regados a muita cerveja. e aí, para enorme desgosto e pasmo
obrigados a aceitar os*

termos de Roma.

*do duque, eduardo concordou, assinou o tratado e levou suas tropas de os
discursos sobre a*

volta para casa.

primeira década de

*O duque mal teve tempo de se recuperar desta desagradável notícia tito
lívio, Nicolau*

Maquiavel, 1520

*quando Luís, de repente, enviou-lhe emissários para intermediarem uma
trégua a longo prazo entre a França e a Borgonha. isto era típico do rei –*

*tudo que ele fazia era inconsistente e contraditório. O que ele estava
pensando? assinar a trégua significaria que o duque agora poderia
marchar com segurança contra a suíça, sabendo que a França não iria
interferir.*

*talvez o rei estivesse guiado por seu grande medo da guerra? Charles
aprovou a trégua com satisfação.*

*Os suíços ficaram revoltados: Luís tinha sido amigo deles, e agora, quando
o perigo era iminente, ele os abandonava. Mas os suíços estavam*

acostumados a combater sozinhos; só teriam de mobilizar todos os homens disponíveis.

No final do inverno de 1477, o duque, impaciente pela vitória, atravessou as montanhas do Jura dirigindo-se para o leste. Os suíços esperavam por ele perto da cidade de Grandson. Era a primeira vez que o duque travava combate com os suíços, e foi apanhado de surpresa pelo que viu em sua frente. Começou com o alarmante som das trompas de caça suíças, que ecoavam nas montanhas, criando um estrondo assustador-396

estratégia 27



dor. em seguida, milhares de soldados suíços avançaram encosta abaixo
Seis na terceira posição

em direção aos borgonheses. eles marchavam com perfeita exatidão,
significa: ele encontra

um camarada. Agora

bem unidos em falanges das quais as enormes lanças apontavam para ele
bate o tambor, agora

cima como os espinhos de um gigantesco ouriço em movimento. seus ele
para. Agora ele

flancos e retaguarda estavam protegidos por alabardeiros brandindo
soluça, agora ele canta.

Aqui a fonte da força

achas com pontas de ferro. era uma visão apavorante. O duque ordena
um homem está, não

nou um ataque após outro com sua cavalaria para romper as falanges, só
nele mesmo, mas em

para vê-los serem chacinados. sua artilharia era difícil de manobrar no sua
relação com outras

terreno montanhoso. Os suíços lutavam com incrível ferocidade e suas
pessoas. Não importa se

perto ou longe delas, ele

falanges eram impenetráveis.

é inevitavelmente jogado

Uma força suíça de reserva, escondida nos bosques à direita dos bor-de um lado para outro,

gonheses, surgiu de repente e atacou. O exército do duque bateu em oscilando entre alegria

e tristeza. Em júbilo

retirada; a batalha terminou em uma carnificina, da qual o duque, entre-celestial, depois em uma

tanto, escapou.

tristeza mortal – este é

Meses depois, foi a vez de os suíços partirem para a ofensiva mar-o destino daqueles que

dependem de um acordo

chando para Lorraine. em janeiro de 1478, o duque contra-atacou com íntimo com outras

suas forças agora enfraquecidas; de novo, os borgonheses foram expulsos pessoas a quem amam...

e, desta vez, o duque não escapou. seu corpo foi finalmente identificado I chIng, C. século

Viii a.C

no campo de batalha, a cabeça dividida ao meio por uma alabarda suíça, o corpo perfurado por lanças.

Nos meses que se seguiram à morte de Charles, Luís Xi engoliu a Borgonha, eliminando a última grande ameaça feudal a uma França unificada. O duque, sem perceber, tinha caído no elaborado plano de Luís para destruí-lo sem desperdiçar um único soldado francês.

interpretação

O rei Luís Xi acabou ficando conhecido como o rei aranha, famoso pelas sofisticadas teias que tecia para atrair seus adversários. seu talento era

pensar com antecedência e planejar um caminho indireto para alcançar seus objetivos – e sua maior meta era transformar a França de estado feudal em grande potência unificada. a Borgonha era seu maior obstáculo e um que ele não poderia enfrentar de cara: seu exército era mais fraco do que o de Charles, e ele não queria provocar uma guerra civil. antes de se tornar rei, entretanto, Luís tinha lutado em uma breve campanha contra os suíços e visto a brutal eficiência com que suas falanges combatiam e como elas tiravam vantagem de seu terreno montanhoso. ele os considerava invencíveis na guerra. Luís traçou um plano para fazer com que Charles invadissem os cantões, onde sua máquina militar seria destruída.

Os fios da teia de Luís foram finalmente tecidos. Primeiro, ele passou anos cortejando os suíços, forjando vínculos que os cegaram para suas segundas intenções. esta aliança também atordoou o arrogante duque, que não podia imaginar o que Luís planejava fazer com um aliado assim. O

rei também sabia que, ao fazer com que os suíços invadissem a Borgonha em 1474, ia deixar o duque tão furioso que ele perderia a paciência em seu desejo de vingança.

estratégia 27

397



a raPOsa

Quando eduardo desembarcou em Calais, o rei havia previsto a inva-e O BODe

são e estava pronto para ela. em vez de tentar repelir seu poderoso adver- Uma raposa, tendo caído

sário, ele trabalhou para convencer o rei inglês a desistir de sua aliança em um poço, estava

diante da perspectiva

com a Borgonha apelando para seus interesses: sem arriscar uma única de ficar presa ali.

batalha tão longe de casa, eduardo receberia uma recompensa financeira Mas então um bode

atraente demais para recusar. De novo pensando com antecedência, Luís

aproximou-se do mesmo

poço porque estava com

sabia que, ao engolir finalmente o rico ducado da Borgonha, ia receber sede e viu a raposa. Ele

de volta muito mais do que estava pagando a eduardo. abandonado pelos lhe perguntou se a água

ingleses, Charles estava isolado, mas ainda determinado a vingar a invasão era boa.

da Borgonha. a esta altura, Luís mudou de posição assinando um trata-A raposa decidiu

enfrentar a situação

do com o duque, eliminando o último obstáculo possível no caminho com coragem e fez um

de Charles até os cantões suíços. este novo tratado deixaria seus amigos discurso enorme dizendo

suíços furiosos, mas e daí? amizade não significava muita coisa para Luís; que a água lá embaixo

era maravilhosa,

os suíços lutariam para defender suas terras com ou sem ele. Paciente e excelente. Assim o bode

claro em seus objetivos, Luís usava alianças como uma forma de guerra desceu, pensando apenas

sem derramar sangue, destruindo seus adversários ao conseguir que ou-em sua sede. Depois de

tros trabalhassem por ele.

beber bastante, ele quis

saber de que maneira ela

Quase todos nós compreendemos instintivamente a importância de achava melhor subir de

ter aliados. Como operamos por sentimentos e emoções muito mais do novo. A raposa disse,

que por estratégias, entretanto, com frequência fazemos os piores tipos

“Bem, eu tenho um

jeito muito bom de fazer

de aliança. Um erro comum é pensar que quanto maior o número de aliados. Claro, vamos ter

dos, melhor; mas qualidade é mais importante do que quantidade. ter de trabalhar juntos. Se

numerosos aliados aumenta as chances de ficarmos envolvidos nas guerras, você colocar as patas da

ras dos outros. indo ao outro extremo, às vezes pensamos que um único frente contra a parede e

erguer seus chifres o mais

aliado poderoso é tudo de que precisamos; mas aliados assim tendem a alto possível, eu subo

tirar o que podem de nós e depois nos largam quando nossa utilidade se neles e depois puxo você

esgotou, exatamente como Luís abandonou os suíços. em qualquer um atrás de mim.”

O bode concordou

dos casos, é um erro ficar dependente de uma única pessoa. Finalmente, satisfeito com a ideia,

às vezes escolhemos aqueles que parecem os mais amigos, que pensamos e a raposa subiu logo

que serão fiéis. Nossas emoções nos induzem ao erro.

pelas pernas, ombros e

Compreenda: aliados perfeitos são aqueles que lhe dão alguma coisa finalmente chifres do seu

companheiro. Ela se viu

que você não pode conseguir sozinho. eles têm os recursos que faltam na boca do poço, pulou

a você. eles farão o trabalho sujo por você ou travarão seus combates.

lá de dentro e fugiu

Como os suíços, nem sempre são os mais óbvios ou os mais poderosos.

correndo. O bode gritou

atrás dela censurando-a

seja criativo e procure aliados a quem você, por sua vez, também tenha por quebrar seu acordo

algo a oferecer, criando um vínculo de interesses pessoais. Perder esses mútuo de ajuda...

aliados de conveniência não destruirá você ou o fará se sentir traído. Você fáBulas, esopo,

deve pensar neles como ferramentas temporárias. Quando você não preséculo Vi a.C.

cisar mais desse tipo de ferramenta, o abandono não vai significar a perda de um amor.

As forças de um aliado poderoso podem ser úteis e boas para quem recorre a elas... mas perigosas para quem se torna dependente delas.

– Nicolau Maquiavel, O príncipe (1513)

398

estratégia 27



FaLsas aLiaNÇas

Hércules tinha realizado

em novembro de 1966, Murray Bowen, professor de psiquiatria clínica estes dez trabalhos

no espaço de oito

na georgetown University e um dos mais influentes terapeutas família-anos e um mês; mas

res, enfrentou uma crise que estava surgindo dentro de sua própria família, descontando

mília, em Waverly, tennessee, onde ela morava. Bowen era o mais velho o segundo e o quinto,

deu-lhe mais dois. O

de cinco filhos. sua família havia operado um negócio importante em 11º trabalho foi pegar

Waverly por várias gerações. O terceiro irmão mais velho, apelidado de o fruto da árvore dos

June, vinha dirigindo os negócios havia algum tempo. Continuamente pomos de ouro, presente

sobrecarregado de trabalho e sentindo-se depreciado, June agora estava de casamento da Mãe

Terra para Hera, que

pedindo o controle da maioria das ações na empresa. O pai o apoiava e a ficou tão encantada

mãe, não. Membros da família por afinidade estavam tomando partidos.

que a plantou em seu

a situação era tensa.

próprio jardim divino.

Este jardim ficava nas

ao mesmo tempo, uma morte na família da mulher de June a dei-encostas do Monte

xara tão deprimida que isto já começava a afetar a saúde do marido. Um Atlas, onde os ofegantes

efeito onda vinha se espalhando pelo resto da família, e a irmã de Bowen,

cavalos do carro do

Sol completavam sua

a segunda mais jovem e mais instável, estava começando a demonstrar jornada, e onde os

todos os tipos de sintomas nervosos. Bowen estava mais apreensivo, entre-carneiros e bois de Atlas,

tanto, por causa do pai, que tinha o coração fraco. Como terapeuta familiar rebanhos de cada,

vagam sob seus pastos

liar, Bowen tinha estudado um fenômeno chamado “onda de ansiedade”, incontestes. Quando

no qual um evento periférico seria capaz de detonar um turbilhão de Hera, um dia, descobriu

emoções suficientes para causar a morte da pessoa mais idosa da família que as filhas de Atlas,

as Espérides, a quem ela

ou da mais vulnerável. Bowen precisava encontrar um jeito de acalmar havia confiado a árvore,

esta onda de ansiedade em sua própria família.

estavam furtando

O problema para Bowen era que ele, também, estava passando por os pomos, mandou o

sempre atento dragão

uma espécie de crise pessoal e profissional na época. Uma de suas teorias Ladon se enroscar no

mais influentes dizia que os membros de uma família eram saudáveis na tronco para protegê-la...

medida em que pudessem se diferenciar de seus irmãos e pais, estabele-Quando finalmente

*cendo a própria identidade, sendo capazes de tomar decisões próprias,
Hércules chegou ao*

Pó, as ninfas do rio,

*estando ao mesmo tempo integrados e ativamente envolvidos com o resto
filhas de Zeus e Temis,*

*da família. ele via isto como uma tarefa psíquica difícil para qualquer
mostraram-lhe Nereu*

*um. as famílias têm uma espécie de ego grupal e uma rede de conexões
adormecido. Ele pegou*

o grisalho deus do mar

*emocionais entrosada; é preciso um bocado de esforço e prática para es-e,
grudando-se a ele*

*tabelecer uma autonomia fora deste sistema. Mas isso, Bowen acreditava,
apesar de suas muitas*

*embora crucial para todo mundo, era também necessário do ponto de
mudanças multiformes,*

forçou-o a profetizar

*vista profissional no caso de terapeutas familiares, que não podiam ajudar
como as mães*

*outras pessoas de uma forma adequada se não conseguissem se diferen-
douradas podiam ser*

*ciar de suas próprias famílias. eles transfeririam seus problemas pessoais
conquistadas...*

... Nereu havia

para o consultório.

aconselhado Hércules

*e na verdade aqui estava o professor Bowen, um homem com cina não
colher os pomos*

*quenta e poucos anos, que vinha trabalhando seu relacionamento com ele
mesmo, mas usar*

Atlas como seu agente,

sua família havia anos, mas que se via sugado pela dinâmica de grupo, enquanto o aliviava de

regredindo emocionalmente, incapaz de pensar direito, sempre que ia sua carga fantástica;

visitá-la, no tennessee. isso o fazia sentir-se profundamente frustrado e portanto, ao chegar ao

Jardim das Espérides ele

deprimido. estava na hora, ele decidiu, de tentar uma experiência pesso-
pediu a Atlas para lhe

al radical em sua próxima visita à família.

fazer este favor. Atlas

estratégia 27

399



teria feito qualquer

No final de janeiro de 1967, June Bowen recebeu uma extensa carta coisa por uma hora

do irmão Murray. Os dois não se escreviam havia algum tempo; na verde trégua, mas tinha

medo de Landon, a

dade, June estava ressentido com o irmão e vinha evitando encontrar-se quem Hércules, por

pessoalmente com ele havia muito anos, pois sentia que a mãe sempre to-consequinte, matou com

mava o partido de Murray, mesmo que fosse June a dirigir os negócios. Na uma flecha lançada por

carta, Murray transmitia muitas fofocas a respeito de June que membros cima do muro do jardim.

Hércules então curvou-se

da família haviam lhe contado ao longo dos anos, sempre com o cuidado para receber o peso do

de acrescentar que era melhor Murray não deixar seu “sensível” irmão saglobo celestial e Atlas

ber. Murray dizia que estava cansado destas histórias e de ouvir as pessoas se afastou, retornando

logo com os três pomos

lhe dizerem como lidar com seu irmão. seria melhor, ele pensava, falar colhidos por suas filhas.

diretamente com June. ele terminou a carta falando que seria desneces- Ele achou a sensação

sário os dois se verem em sua próxima visita em casa, visto que já lhe havia de liberdade deliciosa.

“Eu mesmo levarei estes

dito tudo que queria. ele assinou a carta como “seu irmão intrometido”.

pomos para Euristeus,

Quanto mais June pensava na carta, mais zangado ficava. Murray ha-sem falta”, disse, “se

via remexido intencionalmente em um ponto de discórdia entre June e você segurar os céus um

pouco mais.” Hércules

sua família. então, dias depois, a irmã mais nova também recebeu uma fingiu concordar, mas,

carta de Murray, dizendo que sabia de seu estado emocional e que tinha tendo sido avisado por

escrito a June para que cuidasse dela até ele chegar em casa. assinou Nereu para não aceitar

nenhuma oferta desse

a carta, “seu irmão Preocupado”. esta carta foi tão perturbadora para a tipo, implorou a Atlas

irmã como a de June tinha sido para ele: estava cansada de ver as pessoas que sustentasse o globo

tratando-a como se estivesse doente – isso só a deixava mais aflita do que só por um instante,

enquanto colocava

estava na realidade. Depois de um breve intervalo, Murray enviou uma almofada na

terceira carta, desta vez para a mãe. ele mencionava as cartas que tinha cabeça. Atlas, facilmente

escrito para os outros. estava tentando diminuir a crise familiar, dizia, enganado, colocou os

atraindo todas as atenções para ele. escreveu que sua intenção fora a de pomos no chão e retomou

sua carga; quando

perturbar o irmão e que tinha material para irritá-lo ainda mais se fosse então Hércules pegou-os

necessário; mas, avisava, nunca é prudente dividir informações secretas e partiu com um irônico

com o “inimigo”, portanto a mãe devia guardar tudo isso para ela mesma. adeus.

the greek Myths, Vol.

ele assinou a carta, “seu Filho estrategista”. Pensando que ele estava ma-2, robert graves,

luco, a mãe queimou a carta.

1955

Notícias destas cartas passaram rapidamente pela família, mexendo em uma casa de maribondos repleta de acusações, preocupações e ansiedades. todos estavam nervosíssimos, mas June era o centro da tempestade. ele

mostrou a carta de Murray à mãe, que ficou muito preocupada.

June prometeu que, na próxima visita de Murray à família, ele não só não o evitaria como iria confrontá-lo e dizer tudo que ele precisa escutar.

Murray chegou em Waverly no início de fevereiro. Na segunda noite de sua visita, em um jantar na casa da irmã, June apareceu com a mulher; o pai e a mãe também estavam presentes. O encontro durou umas duas horas, seus principais participantes foram Murray, June e a mãe deles.

Foi um confronto familiar desagradável. June furioso ameaçava processar Murray pelas histórias grosseiras e acusava a mãe de conspirar com seu preferido. Quando Murray confirmou que ele e a mãe estavam de cumplicidade, de que tudo havia sido tramado anos antes entre ele e a mãe, ela achou isso um insulto, negou ter conhecimento de qualquer trama e 400

estratégia 27



disse que nunca mais ia contar coisa alguma a Murray. June contou suas Eu considerava a

próprias histórias sobre seu irmão professor; Murray respondeu que elas maioria das pessoas

que conhecia única e

eram interessantes, mas que conhecia outras melhores. toda a conversa exclusivamente como

girou em torno de assuntos pessoais, e muitas emoções reprimidas vieram criaturas que podia

à tona. Mas Murray permanecia estranhamente desligado. ele fez ques- usar como carregadores

em minhas viagens

tão de não tomar nenhum partido; ninguém estava lá muito satisfeito movidas à ambição.

com o que ele dizia.

Quase todos, mais

No dia seguinte, Murray apareceu na casa de June – e June, por al-cedo ou mais tarde,

gum motivo, ficou feliz em vê-lo. Murray contou mais fofocas, inclusive a ficavam exaustos. Não

conseguindo suportar

que ouvira sobre como June estava lidando com a situação, considerando-as longas marchas que

se todo o estresse a que estava sendo submetido. June, muito emocio-eu os obrigava a fazer

nado, começou a se abrir com o irmão sobre seus problemas: ele estava a toda a velocidade e

em qualquer condição

realmente preocupado com a irmã, disse, até pensando que ela talvez climática, eles morriam

fosse retardada. Mais tarde, naquele mesmo dia, Murray visitou a irmã e pelo caminho. Eu

lhe contou o que June dissera a seu respeito; ela era mais do que capaz de pegava outros. Para

atraí-los para meu

cuidar de si mesma, respondeu, e já estava cansada da família se metendo serviço, eu prometia

em sua vida. Mais visitas seguiram-se a outros membros da família. em levá-los para onde eu

cada um dos casos, sempre que alguém tentava passar adiante alguma mesmo estava indo,

para aquela estação

fofoca ou fazer Murray tomar este ou aquele partido na constelação famifinal de glória à qual

liar, ele desviava a tentativa com um comentário neutro ou a transmitia os alpinistas querem

para a pessoa envolvida.

desesperadamente

chegar...

No dia que Murray foi embora, todos foram se despedir dele. a irmã the secret life

parecia mais relaxada; o pai, também. O humor da família estava nitida-of salvador dali,

mente alterado. Uma semana depois, a mãe de Murray lhe enviou uma salvador Dalí, 1942

carta que terminava assim: “Com todos estes altos e baixos, sua última visita foi a melhor de todas.” June agora escrevia regularmente para o irmão.

O conflito sobre quem controlava os negócios da família estava acalmado e acertado. as visitas de Murray em casa agora eram esperadas por todos, mesmo ele continuando com seus velhos truques, com histórias e coisas semelhantes.

Murray mais tarde escreveu sobre o incidente e incorporou o que havia aprendido com ele a seu treinamento de outros terapeutas familiares.

ele o considerava o momento decisivo de sua carreira.

interpretação

a estratégia de Bowen no experimento que realizou com sua família foi simples: fazer com que fosse impossível para qualquer membro da família forçá-lo a tomar partido ou prendê-lo em algum tipo de aliança. ele ia causar também uma tempestade emocional de propósito para quebrar a dinâmica familiar rançosa, mirando especialmente em June e na mãe, essas forças centrífugas dinâmicas. ele ia fazer a família ver as coisas sob uma nova perspectiva obrigando-a a falar sobre assuntos pessoais em vez de evitá-los. e fazer um trabalho consigo mesmo para permanecer calmo e racional, reprimindo qualquer desejo seja de agradar ou de fugir ao confronto.

estratégia 27

O LeÃO e O BUrrO

e em meio a este experimento, Bowen teve uma sensação incrível seL VageM

de leveza – uma quase euforia. Pela primeira vez na vida, ele se sentiu O leão e o burro

conectado com a família sem ficar submerso em suas influências emoselvagem entraram em

um acordo para caçar

cionais. ele podia conversar, discutir e zombar sem regredir a acessos de animais selvagens

raiva infantil ou esforçar-se demais para ser agradável com atitudes falsas.

juntos. O leão ia usar

Quanto mais ele lidava com a família desse jeito, mais fácil ficava.

sua grande força,

enquanto o burro usaria

Bowen também notou o efeito de seu comportamento nos outros.

sua velocidade maior.

Primeiro, eles não podiam interagir de seu modo usual: June não podia Depois de apanhar

evitá-lo, a irmã fraca não podia incorporar todos os problemas da família, um determinado

a mãe não podia usá-lo como muleta. em seguida, eles se viram atraídos número de animais,

o leão os dividiu em

por ele. a rançosa dinâmica familiar de fofocas, comunicações secretas e três partes, “Vou ficar

irritantes alianças foi desfeita em uma única visita. e de acordo com Bo-com a primeira porque

wen, assim ficou pelo resto de sua vida.

sou o rei”, ele disse.

“A segunda também

Bowen levou sua teoria e prática além dos limites familiares. ele pensará
minha porque fui

sou em seu ambiente de trabalho, que tinha um ego de grupo e um sis-seu
parceiro na caça.

tema emocional semelhantes aos de uma família e que o contaminavam
Quanto à terceira parte”,

todas as vezes que estava lá: as pessoas o atraíam para alianças,
criticavam ele falou para o burro

selvagem, “esta vai lhe

colegas ausentes, tornavam impossível para ele permanecer desligado.

causar muitos prejuízos,

evitar estas conversas não resolvia nada; ele continuava afetado pela dinâ-

acredite-me, se não me

mica de grupo, incapaz de lidar com ela. escutar com paciência as fofocas
ceder. E, por falar nisso,

suma daqui!”

dos outros querendo ao mesmo tempo que eles parassem com isso era É
sempre adequado

igualmente frustrante. Bowen precisava fazer alguma coisa para quebrar
calcular sua própria

a dinâmica – então ele descobriu que podia aplicar as mesmas táticas que
força, e não entrar

havia usado com sua família, e funcionou. ele agitava as coisas de propó-
em uma aliança com

pessoas mais fortes do

sito e ao mesmo tempo não se envolvia em alianças. e como acontecera que você.

com sua família, ele notou o tremendo poder que sua autonomia lhe dava fábUlas, esopo,

no grupo.

século Vi a.C

Ninguém vai muito longe na vida sem aliados. O truque, entretanto, é reconhecer a diferença entre aliados falsos e verdadeiros. a falsa alian-

ça é criada a partir de uma necessidade emocional imediata. ela requer que você desista de algo que é essencial para você mesmo e o impede de tomar suas próprias decisões. Uma aliança verdadeira é formada por interesses pessoais mútuos, cada lado suprindo o que o outro não pode conseguir sozinho. Não é preciso fundir sua própria identidade com a de um grupo ou prestar atenção às necessidades emocionais de todo mundo.

ela lhe dá autonomia.

Durante toda a sua vida você vai se encontrar em grupos que exigem fusão, forçando-o a todos os tipos de falsas alianças que comandam suas emoções. Você precisa encontrar um caminho para a posição de força e poder: ser capaz de interagir e se envolver com pessoas sem perder a autonomia. Você habilmente evita falsas alianças ao tomar atitudes provocantes que não deixam as pessoas prendê-lo em uma armadilha. Você perturba a dinâmica o máximo possível, tendo como alvo os causadores de problemas e os controladores. Quando estiver em uma posição em que for capaz de permanecer racional dentro do grupo, você pode parecer unir-se em uma aliança sem ter de se preocupar em perder o controle de 402

estratégia 27



suas emoções. e descobrirá que, como a pessoa que é ao mesmo tempo O estado de Jin,

autônoma e parte do grupo, você se tornou um centro de gravidade e de localizado na moderna

Shaanhsi, estava

atenção.

ficando cada vez mais

forte engolindo pequenos

Entre em ação para fingir que está ajudando os interesses dos outros, vizinhos. Havia dois

estados pequenos,

só para promover os seus próprios no final... Este é o disfarce e estratégia Hu e Yu, ao sul. Na

perfeitos para concretizar suas ambições, pois as vantagens que você parece primavera do 19º ano

oferecer servem apenas como chamarizes para influenciar a vontade das outras sob o reinado de Hui

pessoas. Elas pensam que os interesses delas estão sendo favorecidos quando, de Zhou (658 a.C),

o duque Xian de Jin

na verdade, estão abrindo caminho para os seus.

mandou chamar um

leal ministro, Xun

– Baltasar Gracian (1601-1658)

Xi, e declarou sua

intenção de atacar

Hu. “Temos poucas

CHaVes Para a gUerra

chances de ganhar

vantagem”, observou

Para sobreviver e progredir na vida, nos vemos constantemente tendo de Xun Xi depois de uma

usar as outras pessoas para algum propósito, alguma necessidade – para pausa. “Hu e Yu sempre

*obter recursos que não conseguimos sozinhos, para nos dar algum tipo de
foram muito amigos.*

Quando atacamos

proteção, para compensar uma habilidade ou talento que não possuímos.

um, o outro certamente

*Para descrever relacionamentos humanos, entretanto, a palavra “uso” tem
vem em seu auxílio.*

*conotações pejorativas, e em qualquer caso sempre gostamos que nossas
Isolados, nenhum dos*

*atitudes pareçam mais nobres do que são. Preferimos pensar nestas inte-
dois é páreo para nós,*

mas o resultado não

rações como relacionamentos de assistência, parceria, amizade.

está nada garantido se

*Não se trata de uma simples questão semântica; ela é a origem de
combatermos ambos ao*

*uma perigosa confusão que vai acabar prejudicando você. Quando você
mesmo tempo.”*

“Certamente você não

*procura um aliado, é porque tem uma necessidade, um interesse, que está
dizendo que não*

*quer satisfazer. esta é uma questão prática, estratégica, de que depende
temos como enfrentar*

*seu sucesso. se deixar que emoções e aparências contaminem os tipos de
estes dois Estados*

pequenos?” perguntou o

*alianças que você forma, está correndo perigo. a arte de formar alianças
duque. Xun Xi pensou*

depende de sua perícia para separar amizade de necessidade.

um pouco antes de

*O primeiro passo é compreender que estamos sempre usando as ou-
responder... “Pensei*

em um plano com o

*tras pessoas para nos ajudar e promover. (Bowen chegou até a usar sua
qual seremos capazes*

*própria família em um experimento para solucionar um dilema profis-de
subjugar Hu e Yu.*

*sional.) Não há nenhuma vergonha nisto, nenhuma necessidade de se
Primeiro, devemos*

oferecer ao duque de

*sentir culpado. Nem devemos levar para o lado pessoal se percebermos Yu
belos presentes e*

*que alguém está nos usando; usar as pessoas é uma necessidade humana
pedir que nos conceda*

*e social. em seguida, pensando nisso, você deve aprender a fazer com que
um caminho por onde*

possamos atacar Hu.”

*estas alianças necessárias sejam estratégicas, aliando-se a pessoas que po-
O duque perguntou,*

dem lhe dar algo que você não consegue sozinho. Para isto você precisa

“Mas acabamos de

*resistir à tentação de deixar que suas decisões sejam governadas por suas
oferecer presentes*

*emoções; suas necessidades emocionais são o objetivo de sua vida pessoal,
a Hu e assinamos um*

acordo amigável com ele.

*e você precisa deixá-las para trás quando entra na arena das batalhas so-
Não vamos conseguir*

*ciais. as alianças que mais o ajudarão são aquelas que envolvem interesses
fazer Yu acreditar que*

*pessoais mútuos. alianças contaminadas com emoções, ou com laços de
queremos atacar Hu*

em vez do próprio Yu.”

lealdade e amizade, só causam confusão. ser estratégico em suas alianças

“Isto não é tão difícil de

também o afastará de envolvimento nocivos que são a ruína de tantos.

resolver”, respondeu

estratégia 27

403



Xun Xi. “Podemos

*Pense em suas alianças como pedras para pisar em direção a um ob-
mandar nossos homens*

*jetivo. ao longo de sua vida, você estará constantemente pulando de uma
na fronteira atacar Hu*

de surpresa. Quando

*para outra segundo suas necessidades. Depois de atravessar este determi-os
homens de Hu*

*nado rio, elas ficam para trás. Vamos chamar esta forma de usar aliados,
protestarem, podemos*

mudando constantemente mas avançando, de “jogo de alianças”.

usar isso como pretexto

*Muitos princípios-chaves do jogo de alianças tiveram origem na an-para
atacá-los. Assim,*

Yu ficará convencido

tiga China, que era composta de numerosos estados em um fluxo conde nossa intenção

tínuo – ora fracos, ora poderosos, depois fracos de novo. a guerra era declarada.” O duque

um assunto perigoso, pois o estado que invadissem outro despertaria um gostou do plano.

Não demorou muito

bocado de desconfiança entre os outros e com o tempo frequentemente e conflitos armados

se veria perdendo terreno . enquanto isso, um estado que permanecesse explodiram ao longo

fiel demais a um aliado talvez se visse atraído para uma guerra da qual da fronteira de Jin-Hu

ao sul. Logo a seguir

não poderia se livrar e, no processo, acabaria derrotado. a formação de o duque perguntou,

alianças adequadas era de certo modo uma arte mais importante do que

“Agora temos bons

a própria guerra, e os estadistas especializados nisso eram mais poderosos motivos para convencer

Yu da nossa intenção

do que os líderes militares.

de atacar Hu. Mas ele

Foi com o jogo de alianças que o estado de Chin conseguiu aos poucos nos mostrar o

cos se expandir durante o perigoso período dos estados guerreiros, de caminho se não tiver um

bom lucro com a troca.

403-221 a.C. Chin fazia alianças com estados distantes e atacava os vizi-

Então, o que vamos

nhos; o estado vizinho que Chin tinha invadido não podia obter ajuda usar para subornar o

de seu vizinho distante porque esse agora era aliado de Chin. se Chin duque de Yu?” Xun Xi

respondeu, “Embora

enfrentava um inimigo que tivesse um aliado-chave, trabalharia primeiro o duque de Yu seja

para desfazer a aliança – semeando divergências, espalhando boatos, cor-conhecido por sua

tejando um dos dois lados com dinheiro – até a aliança se romper. então exagerada ganância, ele

Chin invadia primeiro um dos dois estados, depois o outro. aos poucos, não se comoverá a não

ser que nossos presentes

ele foi engolindo estados vizinhos até que, no final do século iii a.C., con-sejam extremamente

seguiu unificar a China – um feito notável.

preciosos. Portanto,

Para jogar corretamente o jogo de alianças, hoje como na antiga por que não lhe oferecer

cinco bons cavalos de

China, você precisa ser totalmente realista. Pensando com muita ante-Qu e jade de Chuiji? O

cedência e mantendo a situação o mais fluida possível. O aliado de hoje duque parecia relutante.

talvez seja o inimigo de amanhã. sentimentos não têm lugar neste qua-

“Mas estes são meus

maiores tesouros. Não

dro. se você é fraco, mas inteligente, pode aos poucos ir pulando para posso concordar em me

uma posição de força ao quicar de uma para outra aliança. a abordagem desfazer deles.” “Não

oposta é fazer uma aliança-chave e ficar nela, valorizando a confiança e me surpreendo com suas

dúvidas”, disse Xun Xi.

um relacionamento firme. isto pode funcionar bem em épocas estáveis,

“Não obstante, somos

mas em períodos de mudanças constantes, que são os mais comuns, pode obrigados a subjugar Hu

ser sua ruína: diferenças de interesses surgem inevitavelmente e, ao mes- agora que ele perdeu a

proteção de Yu. Depois

mo tempo, ficará difícil você se desemaranhar de um relacionamento no da conquista de Hu,

qual foram investidas tantas emoções. é mais seguro confiar na mudança, Yu não conseguirá

manter suas opções em aberto e suas alianças baseadas na necessidade, sobreviver sozinho.

Portanto, quando você

não em lealdade ou valores em comum.

enviar estes presentes

Na era dourada de Hollywood, atrizes eram pessoas que quase não ao duque de Yu,

tinham poder. as carreiras eram curtas; mesmo uma grande estrela seria estará simplesmente

consignando o jade para

substituída em poucos anos por alguém mais jovem. a atriz permanecia sua

mansão

fiel a seu estúdio, depois via os papéis se esgotarem sem poder fazer nada.

404

estratégia 27



a atriz que melhor resistiu a essa tendência foi Joan Crawford, que jogou externa e os cavalos

sua própria versão do jogo de alianças. em 1933, por exemplo, ela co-para o seu estábulo

externo...”

nheceu o roteirista Joseph Mankiewicz, na época um rapaz tímido apenas

... Quando Xun Xi foi

estreando no que seria uma ilustre carreira. Crawford reconheceu imediatamente e introduziu na corte

diatamente seu talento e não poupou esforços para ser sua amiga, para de Yu e ofereceu os

grande espanto dele. ele continuou escrevendo nove roteiros para ela, presentes, os olhos do

duque de Yu saltaram...

ampliando muito sua carreira.

... “Os homens de Hu

Crawford também cortejava câmeras e fotógrafos, que depois traba-têm repetidamente

lhavam horas extras para iluminá-la bem e lhe dar uma boa aparência.

causado perturbações

ao longo de nossa

ela faria a mesma coisa com um produtor que controlasse um roteiro

fronteira.” [disse

que tivesse um papel que cobixasse. Crawford com frequência fazia alian-
Xun Xi]. “Para

ças com jovens talentos promissores que valorizavam um relacionamento
proteger nosso povo da

com a estrela. Depois, rompia diplomaticamente com eles ou esquecia
calamidade da guerra,

exercemos a maior

os laços quando não mais atendiam a suas necessidades. Nem ela per-
restrição e concluímos

manecia fiel ao estúdio, ou, na verdade, a ninguém – só a si mesma. sua
um tratado de paz com

forma não sentimental de abordar sua própria rede de alianças sempre Hu.
Não obstante, o

imprudente Hu entende

diferentes permitiu que ela evitasse a armadilha que a maioria das atrizes
nossa restrição como

encontrava inserida no sistema.

fraqueza e está agora

O segredo deste o jogo é reconhecer quem pode promover melhor criando
novos problemas

seus interesses naquele momento. Não precisa ser a pessoa obviamente ao
fazer acusações

invejosas contra nós.

mais poderosa em cena, aquela que parece ser capaz de fazer o máximo
Portanto, meu senhor

por você; alianças que satisfazem necessidades específicas ou atendem a foi
obrigado a enviar

deficiências particulares são quase sempre as mais úteis. (grandes alian-
uma expedição punitiva

contra Hu, e ele me

ças entre duas grandes potências em geral são as menos eficazes.) Como mandou pedir sua

Luís Xi tinha um exército fraco, os suíços, embora atores menores no permissão para deixar

cenário europeu, eram os aliados de que ele precisava. reconhecendo nossas tropas passarem

isso com anos de antecedência, ele cultivou uma aliança que confundiu por suas terras. Deste

modo, podemos chegar a

seus inimigos. Quando jovem e ambicioso assistente de congressista em nossa fronteira com Hu,

Washington, Lyndon Johnson percebeu que lhe faltavam todos os tipos onde sua defesa é forte,

de poderes e talentos para levá-lo até o topo. ele se tornou um espere lançar um ataque

to usuário dos talentos alheios. Percebendo a importância de estar bem surpresa em seu ponto

fraco. Quando tivermos

informado no Congresso, ele fez questão de travar amizades e se aliar derrotado os homens de

àqueles que ocupavam posições-chaves – altas ou baixas – na cadeia das Hu, nós lhe daremos

informações. ele era particularmente bom com homens mais velhos que de presente esplêndidos

troféus como testemunho

gostavam da companhia de um rapaz animado e do papel de figura pa-de nossa mútua aliança

terna dando conselhos. Lentamente, de garoto pobre do texas sem co-e amizade.”

nexões, Johnson alçou-se ao topo, por intermédio de sua rede de alianças

... Naquele verão as

convenientes.

tropas de Jin atacaram

Hu passando por Yu.

é uma estratégia comum em corridas de bicicletas não sair na dianO duque de Yu liderou

teira, mas ficar logo atrás do líder, uma posição que reduz a resistência um grupo de força

do vento – o líder enfrenta o vento por você e economiza sua energia. No pessoalmente para se

unir à expedição. Eles

último minuto, você dispara na frente. Deixar que os outros reduzam a derrotaram o exército

resistência por você e gastem a energia deles em seu benefício é o auge de Hu e capturaram

da economia e da estratégia.

Xianyang, uma das

Um dos melhores estratégias no jogo de alianças é começar pare-duas principais cidades

de Hu. O duque de Yu

cendo ajudar uma outra pessoa em alguma causa ou luta, com o único recebeu sua parte do

estratégia 27

405



saque e acreditou não

*propósito de promover seus próprios interesses no final. é fácil encontrar
haver nada do que se*

*peessoas assim: elas têm uma óbvia necessidade, uma fraqueza temporá-
arrepender...*

ria que você pode ajudá-las a superar. agora você as colocou em uma

... No outono do 22º ano

sob o reinado de Hui

*situação de sutil obrigação com você, para você usar como quiser – para
de Zhou (655 a.C.), o*

dominar os assuntos delas, desviar as energias na direção que você deseja.

duque de Jin de novo

*as emoções que você cria com sua oferta de ajuda cegam a outra pessoa
enviou um emissário*

para pedir que lhe

para suas segundas intenções.

concedesse um caminho

*O artista salvador Dalí era especialista nesta versão do jogo: se al-até Yu
[para Hu], e*

*guém precisasse levantar dinheiro, digamos, Dalí ajudava, organizando de
novo o duque de Yu*

*um baile de caridade ou outro evento para angariar fundos. a pessoa em
consentiu...*

... No oitavo mês, o

*necessidade dificilmente resistia: Dalí era amigo de nobres, de astros de
duque de Jin liderou*

*Hollywood, de socialites. Logo ele estaria encomendando todos os tipos
seiscentos carros de*

de acessórios sofisticados para o baile. Para sua infame “Noite em uma

guerra e prosseguiu

por Yu a fim de atacar

Floresta surrealista” em Pebble Beach, Califórnia, em 1941, em benefi-

Hu... Eles cercaram

cio de artistas que passavam fome na europa devastada pela guerra, Dalí Shangyang, a capital

requisitou uma girafa viva, pinheiros em quantidade suficiente para criar de Hu... A cidade,

uma floresta falsa, a maior cama do mundo, um automóvel todo arreben-depois de resistir durante

quase quatro meses,

tado e milhares de pares de sapatos nos quais se serviriam os primeiros finalmente cedeu. O

pratos. No final, a festa foi um estrondo e recebeu a mais variada publici-
duque de Hu fugiu...

dade, mas, como era frequente tratando-se de Dalí, as contas excederam e Hu como um estado

feudal foi destruído. No

em muito as receitas; não sobrou dinheiro para os artistas morrendo de caminho de volta, as

fome na europa. e por estranho que pareça, toda a publicidade concen-tropas de Jin pararam

trou-se nele, aumentando sua fama e lhe conquistando um número ainda em Yu. O duque de

maior de aliados poderosos.

Yu veio recebê-las,

hospedando o duque de

a variação no jogo de alianças é fazer o papel de mediador, o centro Jin na capital. As tropas

em torno do qual giram os outros poderes. enquanto você permanece de Jin aproveitaram

veladamente autônomo, faz aqueles a sua volta lutarem por sua aliança.
a oportunidade para
atacar a cidade.

Basicamente, foi assim que o príncipe Klemens von Metternich, o minis-Apanhado totalmente

tro das relações exteriores austríaco durante a era napoleônica e depois desprevenido, o exército

dela, recolocou a Áustria como principal potência europeia. ajudou o de Yu rendeu-se quase

fato de a Áustria estar localizada no centro da europa e, portanto, ser sem resistência, e o

duque de Yu foi feito

estrategicamente vital para as nações ao redor. Mesmo durante o reinar-prisioneiro.

do de Napoleão, quando a Áustria estava em sua fase mais fraca e Met-O duque Xian de Jin

ternich tinha de fazer amizade com os franceses, ele manteve seu país ficou muito satisfeito

quando Xun Xi retornou

livre de envolvimento duradouros. sem unir a Áustria e a França por para presenteá-lo com os

meio de nenhuma aliança legal, por exemplo, ele amarrou Napoleão a cavalos e o jade, assim

ele emocionalmente ao arranjar o casamento do imperador com a família como com o duque de Yu

real austríaca. Mantendo todas as grandes potências – inglaterra, França, capturado.

the Wiles of War: 36

rússia – a distância, ele fez tudo girar em torno da Áustria, mesmo que a Military strategies

própria Áustria não fosse mais uma grande potência militar.

from ancient china,

a genialidade desta variação é que pelo simples fato de assumir uma traduzido para

o inglês por sun

posição central, você pode exercer um tremendo poder. Por exemplo, Haichen, 1991

você se coloca em um ponto crítico na cadeia de informações, tendo acesso a elas e podendo exercer controle sobre elas. Ou você produz algo de que as pessoas dependam, ficando com uma vantagem incrível. Ou faz o papel de mediador de que todos necessitam para resolver uma disputa.

406

estratégia 27



seja o que for, você pode manter o poder nesta posição central só pelo fato de não se deixar envolver e ser cortejado por todos. assim que você entrar em qualquer tipo de aliança duradoura, seu poder fica imensamente reduzido.

Um componente importantíssimo no jogo de alianças é a habilidade para manipular as alianças dos outros e até destruí-las, semeando discórdia entre os adversários de modo que eles lutem entre si. Quebrar as alianças de seu inimigo é tão bom quanto fazê-las você mesmo. Quando Hernán Cortés desembarcou no México, em 1519, enfrentou centenas de milhares de astecas com quinhentos homens apenas. sabendo que muitas tribos mexicanas menores ressentiam-se do poderoso império asteca, ele lentamente trabalhou para desligá-las de suas alianças com os astecas.

ao encher os ouvidos de um líder tribal com histórias horríveis sobre os planos do imperador asteca, por exemplo, ele talvez seduzisse o homem a prender os enviados astecas em sua próxima visita. isso é claro que deixaria o imperador furioso, e agora a tribo ficaria isolada e correndo perigo – e apelaria pela proteção de Cortés. sem parar, Cortés continuou com esta versão negativa do jogo de alianças, até que os aliados dos

astecas aliam-se a ele.

aqui seu foco é despertar a desconfiança. Faça um parceiro desconfiar do outro, espalhe boatos, lance dúvidas sobre os motivos das pessoas, seja gentil com um aliado para deixar o outro com ciúmes. Divida e conquiste.

Deste modo, você cria uma maré de emoções, atingindo primeiro este lado, depois aquele, até que a aliança vacila. agora aqueles que tinham participado da aliança se sentirão vulneráveis. Com manipulações ou convites sem rodeios, faça-os se voltarem para você em busca de proteção.

ao enfrentar um inimigo que se compõe de aliados, não importa o quanto eles sejam grandes ou formidáveis, não tenha medo. Como disse Napoleão, “Dê-me aliados para combater”. Na guerra, aliados em geral têm problemas de comando e controle. O pior tipo de liderança é a liderança dividida; forçados a debater e concordar antes de agir, generais aliados em se geral se movem como lesmas. Combatendo grupos grandes de aliados, como era frequente, Napoleão sempre atacava primeiro o elo mais fraco, o parceiro júnior. O colapso aqui poderia desfazer todo o tecido da aliança. ele também buscava vitória rápida em batalha, mesmo que fosse pequena, pois nenhuma força é mais facilmente desencorajada por uma derrota do que uma força aliada.

Finalmente, sem dúvida alguma você vai ser atacado por fazer o jogo de alianças. Vão acusá-lo de ser irresponsável, amoral, traiçoeiro. Lembre-se: essas acusações são elas mesmas estratégicas. Fazem parte de uma ofensiva moral (ver capítulo 25). Para promover os próprios interesses, seus acusadores estão tentando fazer você se sentir culpado e com aspecto ruim. Não deixe que eles o peguem. O único perigo real é que sua reputa-

ção vai acabar impedindo as pessoas de fazerem alianças com você – mas o interesse próprio governa o mundo. se você é visto como alguém que beneficiou outras pessoas no passado e é capaz de fazer o mesmo no pre-estratégia 27

407



sente, você terá pretendentes e parceiros para jogar. além do mais, você é leal e generoso, desde que exista uma necessidade mútua. e, se você mostra que não pode ser conquistado pela falsa sedução de eterna lealdade e amizade, vai perceber que está sendo tratado com mais respeito. Muitos 2

serão atraídos pelo seu estilo realista e enérgico de jogar.

Imagem: Caminho de Pedras. O rio corre rápido e perigoso, mas você deve atravessá-lo em algum ponto.

ali estão algumas pedras aliDÊ a seUs iNiMigOs COrDa
nhadas ao acaso que podem
levar você até o outro lado.

Para se eNForC areM
se demorar muito em cima
de uma pedra, você perde
demais ou saltar uma deo equilíbrio. se for rápido
las, você escorrega. em vez
disso, você deve pular com
a estratégia De MaNOBra
agilidade de pedra em pedra e jamais olhar para trás.

Para gaNHar VaNtageM

Autoridade: Cuidado com as alian-
ças baseadas em sentimentos onde a

O maior perigo na vida não costuma ser o inimigo exter-consciência de
boas ações é a única

no, mas nossos supostos colegas e amigos que fingem tra-compensação por
sacrifícios nobres.

balhar pela causa comum enquanto se esforçam para nos

– Otto von Bismarck (1815-1898)

sabotar e roubar nossas ideias em benefício próprio. Entretanto, na corte
em que você atua, você deve manter a iNVersO

aparência de consideração e civilidade, você deve também se você fizer o jogo de alianças, o mesmo farão as pessoas a sua volta, e aprender a derrotar estas pessoas. Trabalhe para instilar você não pode levar para o lado pessoal o comportamento delas – você dúvidas e inseguranças nesses rivais, fazendo-os pensar precisa continuar lidando com elas. Mas existem uns tipos com quem demais e agir na defensiva. Seduza-os com sutis desafios qualquer espécie de aliança vai prejudicá-lo. Você pode reconhecê-los que os irrite, detonando uma reação exagerada, um erro pela exagerada avidez com que o perseguem: eles farão o primeiro movimento, tentando cegá-lo com ofertas sedutoras e promessas fascinantes.

constrangedor. A vitória que você está buscando é deixá-los Para não ser usado de uma forma negativa, sempre examine os benefícios isolados. Faça com que se enforcem com suas próprias ten-tangíveis que irá obter com esta aliança. se os benefícios parecerem vagos dências autodestrutivas, deixando você sem culpa e limpo.

ou difíceis de concretizar, pense duas vezes antes de unir forças. Procure no passado de seus prováveis aliados sinais de ganância ou de usar pessoas sem dar nada em troca. Cuidado com as pessoas que têm uma boa conversa, personalidades aparentemente encantadoras e que falam de amizade, lealdade e altruísmo: são quase sempre vigaristas tentando se aproveitar de suas emoções. Fique de olho nos interesses envolvidos de ambos os lados, e jamais se deixe distrair.

408

estratégia 27



DÊ a seUs iNiMigOs COrDa

Para se eNFOrC areM

a estratégia De MaNOBra

Para gaNHar VaNtageM

O maior perigo na vida não costuma ser o inimigo externo, mas nossos supostos colegas e amigos que fingem trabalhar pela causa comum enquanto se esforçam para nos sabotar e roubar nossas ideias em benefício próprio. Entretanto, na corte em que você atua, você deve manter a aparência de consideração e civilidade, você deve também aprender a derrotar estas pessoas. Trabalhe para instilar dúvidas e inseguranças nesses rivais, fazendo-os pensar demais e agir na defensiva. Seduza-os com sutis desafios que os irrite, detonando uma reação exagerada, um erro constrangedor. A vitória que você está buscando é deixá-los isolados. Faça com que se enforcem com suas próprias tendências autodestrutivas, deixando você sem culpa e limpo.



Vida é guerra contra a

a arte De MaNOBrar Para gaNHar VaNtageM

malícia dos homens.

Durante toda a sua vida você vai se ver combatendo em duas frentes. Pri-Baltasar gracion,

meiro, a frente externa, seus inimigos inevitáveis, a segunda, e menos 1601-58

óbvia, é a frente interna, seus colegas e companheiros de corte, muitos dos quais tramarão contra você, promovendo suas próprias prioridades a sua custa. O pior de tudo é que muitas vezes você terá de lutar nas duas ao mesmo tempo, enfrentando seus inimigos externos enquanto também precisa trabalhar para garantir sua posição interna, um esforço exaustivo e debilitante.

a solução não é ignorar o problema interno (sua vida será curta se fizer isso) ou lidar com ele de uma forma direta e convencional, agindo

agressivamente ou formando alianças defensivas. Compreenda: a guerra interna é por natureza não convencional. Visto que as pessoas que estão teoricamente do mesmo lado em geral fazem o possível para manter a aparência de jogadores de equipe trabalhando pelo bem maior, queixar-se delas ou atacá-las só serve para deixar você com um aspecto ruim e isolado. Mas, ao mesmo tempo, espera-se que estes tipos ambiciosos operem clandestina e indiretamente. Charmosos e cooperativos por fora, nos bastidores são manipuladores e traiçoeiros.

Você precisa adotar uma forma de guerra adequada a estas nebulosas, porém arriscadas, batalhas que acontecem todos os dias. a estratégia não convencional que funciona melhor nesta arena é a arte de manobrar para obter vantagem . Desenvolvida pelos mais entendidos cortesãos da história, ela se baseia em duas premissas simples: primeiro, seus rivais abrigam as sementes de sua própria autodestruição, e segundo, um rival que é levado a se sentir na defensiva e inferiorizado, embora sutilmente, tenderá a agir na defensiva e inferiorizado, em seu próprio detrimento.

as personalidades das pessoas quase sempre se formam em torno de fraquezas, falhas de caráter, emoções incontroláveis. Pessoas carentes, ou que têm um complexo de superioridade, ou que têm medo do caos, ou que querem ordem desesperadamente, desenvolverão uma personalidade – uma máscara social – para encobrir suas falhas e lhes permitir apresentar ao mundo um exterior confiante, agradável e responsável. Mas a máscara é como um tecido encobrindo a cicatriz de uma ferida: toque-a de mau jeito e ela dói. as vítimas começam a perder o controle de suas reações; elas se queixam, agem na defensiva e com atitudes paranoicas, ou mostram uma arrogância que tanto se esforçam para esconder. Por um momento, a máscara cai.

Quando perceber que tem colegas que podem se revelar perigosos –

ou já estão na verdade tramando alguma coisa – você deve tentar, primeiro, colher informações secretas sobre eles. examine o comportamento cotidiano deles, suas ações no passado, seus erros, em busca de sinais de suas falhas. Com este conhecimento em mãos, você está pronto para o jogo da manobra para ganhar vantagem.

Comece fazendo alguma coisa para alfinetar a ferida subjacente, criando dúvida, insegurança e ansiedade. Pode ser um comentário preci-410

estratégia 28

pitado ou algo que suas vítimas sintam como um desafio a suas posições
Antes de tudo, uma

dentro da corte. seu objetivo não é desafiá-las de uma forma muito óbvia,
definição completa do

termo técnico “arte

mas irritá-las: elas se sentem atacadas, mas não sabem muito bem por que
de tirar vantagem”

e como. O resultado é uma sensação vaga, incômoda. Um sentimento de
deveria preencher,

inferioridade se insinua.

e de fato preenche,

Você em seguida prossegue com ações secundárias que alimentam uma
enciclopédia bem

grande. Ele pode ser

as dúvidas delas. aqui é melhor agir com dissimulação, fazendo com que
definido resumidamente

outras pessoas, a mídia ou simples boatos trabalhem por você. O final
como a arte de colocar

do jogo parece simples, mas não é: tendo acumulado inseguranças su-uma
pessoa “em

ficientes para detonar uma reação, você recua e deixa o alvo se destruir
desvantagem”.

O termo “desvantagem”

sozinho. é preciso fugir à tentação de tripudiar ou dar um último golpe; é
tecnicamente definido

a esta altura, na verdade, é melhor agir amigavelmente, até oferecer ajuda
como aquele estado

e conselhos questionáveis. a reação de seus alvos será exagerada. Ou eles
psicológico que existe

em um indivíduo que

atacam com violência, cometem um erro constrangedor ou se revelam não está em “vantagem”

demais, ou ficarão exageradamente na defensiva e tentarão de todos os com relação a uma

modos agradar os outros, esforçando-se de uma forma por demais óbvia outra pessoa... Para

para garantir suas posições e validarem suas autoestimas.

exprimir estes termos

em linguagem popular,

Neste ponto sua ação inicial, principalmente se for de uma agressivi-com o risco de perder o

dade apenas sutil, será esquecida. O que vai se destacar é a reação exagero científico, pode-se

rada e a humilhação de seus rivais. suas mãos estão limpas, sua reputação, dizer que em qualquer

imaculada. a perda de posição é seu ganho; você está em vantagem e eles relacionamento humano

(e na verdade entre

em desvantagem. se você os tivesse atacado diretamente, sua vantagem outros mamíferos)

seria temporária ou inexistente; na verdade, sua posição política seria uma pessoa está

precária: seus patéticos, sofrendores rivais ganhariam simpatia como suas constantemente

manobrando para

vítimas e as atenções se concentrariam em você como responsável pela sugerir que está em uma

ruína deles. em vez disso, eles precisam cair sobre suas próprias espadas.

“posição superior” com

*talvez você tenha lhes dado uma ajudinha, mas na medida do possível aos
relação ao outro no*

*próprios olhos deles, e certamente aos de todo mundo, eles precisam ter
relacionamento. Esta*

“posição superior” não

*apenas a si mesmo para culpar. isso fará sua derrota duplamente exaspe-
significa necessariamente*

rante e duplamente eficaz.

um status social ou

*Vencer sem sua vítima saber como isso aconteceu, ou exatamente o
situação econômica*

*que você fez, é o auge da guerra não convencional. Domine a arte e não
mais acima; muitos*

funcionários são

*só você verá que é mais fácil lutar em duas frentes ao mesmo tempo, como
mestres em rebaixar seus*

seu caminho para os mais altos postos será muito mais suave.

patrões. Nem implica

superioridade intelectual

como qualquer

Jamais interfira quando o inimigo estiver em vias de cometer suicídio.

intelectual que tenha

– Napoleão Bonaparte (1769-1821)

sido “rebaixado” por

um lixeiro musculoso

em uma luta indiana

sabe muito bem.

“Posição superior” é um
termo relativo que está
continuamente sendo

1. John a. McClernand (1812-1900) observava com inveja o amigo e cole-

ga advogado abraham Lincoln chegando à Presidência dos estados Uni-
relacionamento vigente.

dos. McClernand, advogado e congressista de springfield, illinois, tinha
Manobras para alcançar

alimentado ele mesmo essa ambição. Logo depois de deflagrada a guerra a
posição superior

podem ser rudes ou

Civil, em 1861, ele renunciou a sua cadeira no congresso para aceitar
infinitamente

estratégia 28

411



sutis. Por exemplo, uma

uma patente de general-brigadeiro no exército da União. ele não tinha
pessoa não costuma estar

experiência militar, mas a União precisava de qualquer tipo de liderança
em uma posição superior

que fosse possível obter e, se ele se mostrasse bom em batalha, poderia se é
obrigada a pedir

alguma coisa a outra.

subir rápido. ele viu esta posição no exército como seu caminho para a
Mas se puder pedir de

presidência.

um jeito que sugira,

O primeiro posto de McClernand foi como chefe de uma brigada em

“Isto é, claro, o que eu

mereço.”

Missouri sob o comando geral do general Ulysses S. Grant. Em um ano the strategies of

ele foi promovido a major-general, ainda sob Grant. Mas McClernand não psychoterapy, Jay

ficou satisfeito com isto, ele precisava de um palco para seus talentos, uma Haley, 1963

campanha para dirigir e conseguir crédito. Grant havia conversado com ele sobre seus planos para capturar o forte confederado em Vicksburg, no rio Mississippi. A queda de Vicksburg, segundo Grant, poderia ser o momento decisivo na guerra. McClernand decidiu vender a ideia de uma marcha sobre Vicksburg como sendo sua e usá-la como trampolim para sua carreira.

em setembro de 1862, de licença em Washington, D.C., McClernand foi visitar o presidente Lincoln. Ele estava “cansado de equipar cérebros”

para o exército de Grant, disse. Ele havia provado seu valor no campo de batalha e era melhor estrategista do que Grant, que gostava um pouco demais de tomar seu uísque. McClernand propôs voltar a Illinois, onde era bem conhecido e podia recrutar um exército numeroso. Em seguida, ele seguiria o rio Mississippi na direção sul até Vicksburg para capturar o forte.

Vicksburg estava tecnicamente no departamento de Grant, mas Lincoln não tinha lá muita certeza se o general seria capaz de liderar o audacioso ataque necessário. Ele levou McClernand para falar com o secretário de guerra Edwin Stanton, outro ex-advogado, que expressou sua solidariedade aos dois visitantes com relação ao problema que era lidar com as altas patentes militares. Stanton ouviu e gostou do plano de McClernand. Nesse mês de outubro o ex-congressista partiu de Washington com ordens confidenciais, aprovando a marcha sobre Vicksburg. As ordens eram um tanto vagas, e Grant não fora informado a respeito, mas McClernand as aproveitaria ao máximo.

McClermand rapidamente recrutou mais soldados do que havia prometido a Lincoln fazer. ele enviou seus recrutas a Memphis, tennessee, onde em breve se uniria a eles para marchar sobre Vicksburg. Mas, ao chegar em Memphis, no final de dezembro de 1862, os milhares de homens que havia recrutado não estavam ali. Um telegrama de grant – da-tado de dez dias antes e esperando por ele em Memphis – informava que o general estava planejando atacar Vicksburg. se McClermand chegasse a tempo, lideraria o ataque; se não, seus homens seriam liderados pelo general William tecumseh sherman.

McClermand ficou lívido. a situação havia sido nitidamente orques-trada para que fosse impossível para ele chegar a tempo de liderar seus próprios recrutas; grant devia ter descoberto seu plano. O polido telegrama do general cobrindo suas bases tornou a história toda duplamente

estratégia 28



exasperante. Bem, McClenard ia lhe mostrar: desceria correndo o rio, Como ser superior – como

alcançaria sherman, assumiria a campanha e humilharia grant ao con-fazer o outro homem

sentir que alguma coisa

quistar o crédito e a honra de capturar Vicksburg.

deu errado, ainda que só

McClermand realmente alcançou sherman, no dia 2 de janeiro de um pouco. O corretor de

1863, e assumiu imediatamente o comando do exército. ele fez um es-seguros jamais é

forço para agradar sherman, que, ele soube, tinha planejando atacar de mal-educado, mas com

que simplicidade e

surpresa os postos avançados confederados ao redor de Vicksburg para certeza, e frequência, ele

suavizar a abordagem ao forte. a ideia caiu do céu para McClermand: ele é

capaz de fazer o outro

assumiria estes ataques, venceria as batalhas sem o nome de grant acima
homem se sentir um

malcriado, e por muito

do seu, ganharia alguma publicidade e faria de seu comando da campa-
tempo.

nha de Vicksburg um fait accompli. ele seguiu o plano de sherman ao pé
the complete

da letra, e a campanha foi um sucesso.

Upmanship, stephen

Neste ponto triunfante, inesperadamente, McClernand recebeu um Potter,
1950

telegrama de grant: ele devia interromper as operações e aguardar uma
reunião com o general. estava na hora de McClernand jogar seu trunfo, o
presidente; ele escreveu a Lincoln requisitando ordens mais explícitas e,
especificamente, um comando independente, mas não obteve resposta. e
agora vagas dúvidas começaram a perturbar a paz de espírito de
McClernand. sherman e outros oficiais pareciam tranquilos; de algum
modo ele os havia ofendido. talvez estivessem conspirando com grant para
se livra-rem dele. grant apareceu logo em cena com planos detalhados para
uma campanha contra Vicksburg sob sua própria direção. McClernand
lideraria uma unidade, mas que estava estacionada no distante posto
avançado de Helena, arkansas. grant fez questão de tratá-lo polidamente,
mas tudo somado era um humilhante retrocesso.

agora McClernand explodiu, escrevendo uma carta após outra para
Lincoln e stanton para lembrar a eles suas boas relações anteriores e o
apoio que haviam lhe dado no passado, e queixando-se amargamente de
grant. Depois de passar vários dias furioso e escrevendo, McClernand
finalmente recebeu uma resposta de Lincoln – e, para seu susto e desânimo,
o presidente havia por alguma razão se voltado contra ele. tinham
acontecido muitas discussões familiares entre seus generais, escreveu
Lincoln; em prol da causa da União, McClernand devia se subordinar a
grant.

McClernand ficou arrasado. Não podia imaginar o que tinha feito ou como
tudo tinha dado errado. triste e frustrado, ele continuou a servir sob o
comando de grant, mas questionava a capacidade de seu chefe com quem

quer que estivesse disposto a escutar, inclusive jornalistas. em junho de 1863, depois de ter sido impressa uma quantidade suficiente de artigos negativos, grant finalmente o demitiu. a carreira militar de McClernand estava encerrada, e com ela seus sonhos de glória pessoal.

interpretação

Desde o momento em que conheceu John McClernand, o general grant soube que tinha nas mãos um causador de problemas. McClernand era o tipo de homem que só pensava em sua própria carreira – capaz de roubar estratégia 28

413



Há outros meios de

as ideias dos outros e tramar por suas costas em prol de sua glória pessoal.

irritar. Durante a

Mas grant precisava ter cuidado: McClernand era popular com o público, Guerra do Golfo,

o presidente Bush

um sedutor. então, ao descobrir sozinho que McClernand estava tentando pronunciar sempre o

do derrotá-lo em Vicksburg, grant não o enfrentou nem se queixou. Pelo nome do líder iraquiano

contrário, agiu.

como “SAD-am”, que em

sabendo que McClernand tinha um ego supersensível, grant reco-inglês quer dizer mais

ou menos “engraxate”.

nheceu que seria relativamente fácil irritar o homem. ao assumir os re-No Capitólio, o ritual

crutas de seu subordinado (de qualquer maneira, em seu departamento de

pronunciar errado o

do ponto de vista técnico) enquanto aparentemente cobria suas bases no nome de um membro é

um jeito já comprovado

telegrama, ele forçou McClerland a dar uma resposta precipitada que pode provocar adversários

receu insubordinação para os outros militares e deixou claro até onde ele ou confundir recém-estava usando a guerra para fins pessoais. Quando McClerland correu chegado. Lyndon

Johnson era mestre

para recuperar suas tropas das mãos de sherman, grant ficou de lado. ele nisso. Quando líder

sabia que um homem assim – vaidoso e antipático – deixaria irritadíssima maioria no Senado,

mos seus oficiais correligionários; mas eles inevitavelmente se queixariam escreve J. McIver

Weatherford, Johnson a

dele para grant, que, como um oficial responsável, teria de transmitir as aplicava aos membros

queixas aos superiores, aparentemente sem colocar em jogo sentimentos juniores que votavam

tos pessoais. tratando McClerland polidamente enquanto lhe dava um errado: “Enquanto

dava tapinhas nas

cheque-mate indireto, grant no final conseguiu fazer com que ele reacomodasse o sujeito e lhe

disse com exagero da pior maneira possível, com suas cartas a Lincoln e dizia que compreendia,

stanton. grant sabia que Lincoln estava cansado das discussões dentro Johnson esboalhava

o nome dele como uma

do alto-comando da União. enquanto grant podia ser visto trabalhando
declaração metafórica

tranquilamente para aperfeiçoar seus planos a fim de conquistar Vicks-do
que ia acontecer se a

burg, McClernand agia de maneira mesquinha e tinha acessos de raiva. a
deslealdade persistisse.”

diferença entre os dois homens era bem clara. Com esta batalha vencida,
the art

of political Warfare,

grant a repetiu, deixando McClernand se enforcar com suas insensatas
John Pitney, Jr.,

queixas para a imprensa.

2000

Você vai encontrar McClernands com frequência em suas batalhas
cotidianas – gente que por fora é um encanto, mas é traiçoeira nos
bastidores. Não é bom confrontá-las diretamente; elas são peritas no jogo
político. Mas uma campanha para ganhar vantagem pode fazer
maravilhas.

seu objetivo é fazer estes rivais colocarem à mostra sua ambição e seu
egoísmo. O jeito de fazer isto é ferindo suas latentes, porém fortes,
inseguranças – deixando-as preocupadas com a possibilidade de que as
pessoas não gostem delas, de que a posição que ocupam seja instável, que
seu caminho para o topo não esteja limpo. talvez, como grant, você possa
tomar uma atitude que frustre os planos deles de algum modo enquanto
oculta os seus sob um verniz de polidez. Você está fazendo com que fiquem
na defensiva e desrespeitados. todas as emoções feias, sombrias, que
tentam tanto esconder virão à superfície; eles tenderão a explodir,
superestimando as cartas que têm nas mãos. trabalhe para que fiquem
dominados pelas emoções e percam a habitual frieza. Quanto mais eles se
revelarem, mais afastarão as outras pessoas, e o isolamento será a
condenação.

414

estratégia 28

2. a académie Française, fundada pelo cardeal richelieu, em 1635, é uma QUaNDO Dar

sociedade altamente seleta composta pelos quarenta intelectuais mais cul-CONseLHOs

Em minha opinião (mas

tos da França, cuja tarefa é supervisionar a pureza da língua francesa. era compare Motherwell)

comum nos primeiros anos da academia, quando vagava uma das cadei-só existe uma hora

ras, que os membros em potencial solicitassem preenchê-la, mas quando certa para o jogador

isso aconteceu em 1694, o rei Luís XIV decidiu contrariar o protocolo e dar conselhos: e isso é

quando ele conseguiu

indicar o bispo de Noyon. a indicação de Luís certamente fazia sentido.

uma útil embora

O bispo era um intelectual, muito respeitado, um excelente orador e óti-não necessariamente

mo escritor.

vencedora liderança.

Digamos três a nove no

O bispo, entretanto, também possuía mais uma qualidade: era de golfe ou, no bilhar, 65

uma empáfia extraordinária. Luís achava graça nesta falha, mas para a aos trinta do adversário.

maioria das pessoas na corte ela era insuportável: o bispo tinha um jeito A maioria dos métodos

de fazer quase todo mundo se sentir inferior, em devoção, erudição e

aceitos funciona. Por

exemplo, no bilhar, a

pedigree familiar – fosse lá o que eles tivessem.

velha frase serve.

Por causa de sua posição, por exemplo, ele tinha o raro privilégio É mais ou menos assim:

*de entrar com sua carruagem até a porta da frente da residência real,
Jogador: Senhores:*

Vejam... posso dizer uma

enquanto a maioria tinha de descer do carro e caminhar dos portões de coisa?

*entrada até lá. Certa vez o arcebispo de Paris estava andando em direção
Leigo: O quê?*

*ao palácio quando o bispo de Noyon passou por ele. De sua carruagem,
Jogador: Vai de*

o bispo acenou e fez sinal para o arcebispo se aproximar. O arcebispo mansinho.

Leigo: O que quer dizer?

*esperava que ele fosse descer e acompanhá-lo a pé. em vez disso, Noyon
Jogador: Quero dizer –*

*deu ordem para a carruagem diminuir a marcha e continuar até a porta
você sabe bater, mas está*

*da frente, conduzindo o arcebispo pelo braço através da janela, como se se
esforçando demais*

o tempo todo. Veja.

*fosse um cachorro na coleira, enquanto ia conversando ativamente. De-
Caminhe até a bola.*

*pois, quando o bispo desceu da carruagem e os dois começaram a subir
Olhe a linha. E bata.*

a grande escadaria, Noyon abandonou o arcebispo como se ele fosse nin-
Confortável. Fácil.

guém. Quase todos na corte tinham uma história semelhante para contar, É
simples.

Em outras palavras,

e todos, no íntimo, nutriam ressentimentos contra o bispo.

o conselho deve ser

Com a aprovação de Luís, entretanto, era impossível não votar a fa-vago,
para garantir

vor de Noyon para a academia. além disso, o rei insistia para que seus que
não seja útil.

cortesãos assistissem à posse do bispo, visto ser esta sua primeira indicação
Mas, em geral, se

administrado de forma

para a ilustre instituição. Na posse, como de costume, o indicado fazia um
adequada, o simples

discurso, que seria respondido pelo diretor da academia – que na época
fato de dar conselho

era um homem ousado e espirituoso com o título de abade de Caumar-
basta pra colocar o

jogador em uma posição

tin. O abade não suportava o bispo, mas antipatizava principalmente com
praticamente invencível.

seu estilo rebuscado de escrever. Caumartin teve a ideia de ridicularizar the
coMplete

Noyon com muita sutileza: redigiria sua resposta em uma imitação perfei-
UpManshIp, stephen

ta do estilo do bispo, cheia de metáforas complicadas e transbordando de
Potter, 1950

elogios ao mais recente acadêmico. Para garantir que isso não lhe traria

problemas, ele ia mostrar o discurso para o bispo antes. Noyon ficou encantado, leu o texto com muito interesse, e chegou até a suplementá-lo com mais elogios efusivos e retórica empolada.

No dia da posse, o salão da academia estava lotado com os membros mais iminentes da sociedade francesa. (Ninguém ousava desagradar o rei não comparecendo.) O bispo apresentou-se, satisfeitíssimo por comandar esta prestigiosa audiência. seu discurso foi de uma pompa com mais estratégia

28



415

O LeÃO, O LOBO

floreios do qualquer outro que ele já tivesse feito antes; foi cansativo ao e a raPOsa

extremo. em seguida veio a resposta do abade. ele iniciou devagar e mui-
Um leão muito idoso

tos na plateia começaram a mostrar um certo desconforto. Mas aí, aos
estava doente em sua

caverna. Todos os

poucos ele decolou, quando todos perceberam que era uma elaborada,
animais vinham prestar

mas sutil paródia do estilo do bispo. a ousada sátira de Caumartin cati-
homenagens a seu rei,

vou todo mundo e, ao terminar, a audiência aplaudiu, alto e bom som,
exceto a raposa. O

lobo, percebendo uma

agradecida. Mas o bispo – inebriado pelo evento e as atenções – pensou
oportunidade, acusou–

que os aplausos eram sinceros e que, aplaudindo os elogios que o abade a
na frente do leão: “A

lhe fazia, na verdade eram para ele as palmas da plateia. ele foi embora
raposa não tem respeito

todo vaidoso.

pelo senhor ou por seu

governo. É por isso que

Logo Noyon estava falando sobre o evento com todo mundo, pro-nem veio visitá-lo.”

vocando lágrimas de tédio. Finalmente ele teve o azar de se vangloriar a Nisso, a raposa chegou

esse respeito com o arcebispo de Paris, que ainda não se recuperara do e ouviu tudo. Então o

leão rugiu raivoso em

incidente da carruagem. O arcebispo não resistiu: disse a Noyon que o sua direção, mas ela

discurso do abade tinha sido uma brincadeira e que todos na corte esta-conseguiu dizer em sua

vam rindo à custa dele. Noyon não podia acreditar nisto, então foi visitar própria defesa: “E quem,

seu amigo e confessor Père La Chaise, que confirmou tudo.

de todos os reunidos

aqui, tem prestado a

agora o prazer que o bispo tinha sentido virou a raiva mais acirrada.

Vossa Majestade tantos

ele foi se queixar com o rei pedindo que punisse o abade. Luís tentou serviços como eu? Pois

amenizar o problema, mas ele gostava de paz de tranquilidade e a raiva viajei por todos os cantos

pedindo aos médicos

quase insana de Noyon estava lhe dando nos nervos. Finalmente, o bispo, um remédio para sua

magoadíssimo, deixou a corte e voltou para sua diocese onde permaneceu doente, e encontrei

eu por um bom tempo, humilhado e humilde.

um.” O leão quis saber

logo que remédio ela

havia encontrado e a

interpretação

raposa disse: “O senhor

O bispo de Noyon não era um homem inofensivo. Vaidoso, ele achava precisa esfolar vivo um

que seu poder não tinha limites. ele não tinha consciência de ter ofendido, depois pegar sua

pele e se envolver nela

de tantas pessoas, mas ninguém podia enfrentá-lo ou lhe mostrar como enquanto ainda está

estava se comportando. O abade encontrou a única maneira efetiva de quente.” Ordens foram

derrubar esse homem. se sua paródia tivesse sido óbvia demais, não teria dadas para levarem o

sido muito divertida, e o bispo, sua infeliz vítima, teria ganhado a simpatia imediatamente e o

esfolarem vivo. Quando

tia. Mas ao fazê-la diabolicamente sutil, e com a cumplicidade do bispo estava sendo levado

também, Caumartin, ao mesmo tempo, divertiu a corte (sempre importante), a raposa se

tante) e deixou que Noyon cavasse seu próprio túmulo com a reação que virou para ele e disse

sorrindo: “Você devia ter

teve – do cúmulo da vaidade aos abismos da raiva e da humilhação. ao se falado bem de mim para

dar conta de repente da opinião que as pessoas tinham dele, o bispo perSua Majestade, em vez

deu o equilíbrio, afastando até o rei que antes se divertia com sua vaidade. de mal.”

acabou tendo de abandonar a corte, para alívio de muita gente.

fáBULas, esopo,

século Vi a.C

Os piores colegas e camaradas costumam ser aqueles com egos inflados, que pensam que tudo que fazem é correto e digno de elogios.

Piadas sutis e paródias disfarçadas são meios brilhantes de tirar vantagem destes tipos. Você parece estar cumprimentando-os, até imitando o estilo e as ideias deles, mas o elogio tem um ferrão na cauda: você imita para rir deles? seu elogio esconde críticas? estas dúvidas os deixam irritados, despertando uma vaga insegurança. talvez você ache que eles têm defeitos – e talvez essa opinião seja a de muita gente. Você perturbou a elevada

416

estratégia 28



percepção que têm de si mesmos, e eles tenderão a reagir com exagero

[Christy] Mathewson

ou superestimando as próprias cartas no jogo. esta estratégia funciona em seus últimos anos

de vida contava um

muito bem com aqueles que se imaginam intelectuais poderosos e que incidente de knock-são impossíveis de derrotar em uma discussão. ao repetir para eles suas down no primeiro

palavras e ideias de uma forma ligeiramente grotesca, você neutraliza suas jogo da World

Series de 1911, que

forças verbais e os deixa duvidando de si mesmos e inseguros.

ele venceu para os

Giants, derrotando

3. Lá por meados do século XVI, um jovem samurai, cujo nome a his-o Philadelphia

Athletics por 2 a 1.

tória esqueceu, criou um novo estilo de luta: ele brandia duas espadas
Charles Albert “Chief”

com igual destreza com as mãos direita e esquerda ao mesmo tempo.

Bender iniciou pelo

esta técnica era terrível, ele estava ansioso para usá-la e ficar famoso. en-
Athletics, e Bender

estava lançando

tão resolveu desafiar para um duelo o melhor espadachim da sua época,
mais forte naquele

tsukahara Bokuden, que já era um homem de meia-idade e estava quase
dia como Mathewson

se aposentando. Bokuden respondeu ao desafio do jovem com uma carta:
nunca tinha visto.

o samurai capaz de usar uma espada com a mão esquerda tão bem quanto
Duas vezes Bender

deu instruções a Fred

com a sua direita tinha uma vantagem injusta. O jovem espadachim não
Snodgrass, o jovem

entendeu o que ele queria dizer. “se pensa que é injusto eu usar uma center
fielder do

espada com a esquerda”, ele escreveu de volta, “renuncie à competição.”

Giants. Quando

Snodgrass foi bater

em vez disso, Bokuden mandou mais dez cartas, todas repetindo com pela terceira vez – em

palavras um pouco diferentes a acusação a respeito da mão esquerda.

um “arremesso” –

Cada carta só fazia incomodar mais ainda o desafiante. Mas, finalmente, Bender sorriu para

ele. “Cuidado”, ele

Bokuden concordou em lutar.

disse, “não vão te

*O jovem samurai estava acostumado a lutar por instinto e com gran-
acertar desta vez.”*

*de velocidade, mas, quando o duelo começou, ele só pensava em sua mão
E lançou uma bola*

rápida na cabeça de

*esquerda e no medo que Bokuden sentia dela. Com a mão esquerda – ele
Snodgrass. Snodgrass*

*se viu calculando – daria uma estocada aqui, uma lanhada ali. sua mão se
abaixou. Bola um.*

esquerda não podia falhar; ela parecia possuída de poder próprio... en-

“Se não pode lançar

melhor do que isso”,

*tão, de repente, do nada, a espada de Bokuden deu um corte profundo
Snodgrass gritou,*

no braço direito do desafiante. O duelo estava encerrado. O jovem samurai

“não precisa receber

recuperou-se fisicamente, mas sua cabeça ficou para sempre perturba-um

golpe.” Bender

continuou sorrindo.

da: ele não conseguiu mais lutar por instinto. ele pensava demais e logo (“Seus dentes eram

abandonou a espada.

perfeitos” Mathewson

em 1605, genzaemon, chefe da renomada família Yoshioka de es-
lembrou.) Em seguida

padachins de Kioto, recebeu o mais estranho desafio de sua vida. Um ele
lançou uma bola

rápida que subjugou

samurai desconhecido, de 21 anos, chamado Miyamoto Musashi e vestido
Snodgrass. “Perdeu

como um mendigo com roupas sujas e esfarrapadas, desafiou-o para um
por 1 quilômetro”,

duelo com tanta arrogância que devia se achar o melhor espadachim do
Bender disse, sorrindo

de novo. Snodgrass

mundo. genzaemon achou que não tinha de dar atenção a este jovem;
travou o queixo com

um homem tão ilustre como ele não podia passar a vida aceitando de-raiva
e começou

safios de cada caipira que cruzasse seu caminho. Mas alguma coisa na a
exagerar seus

lances. “Sorrindo

arrogância de Musashi o irritava. genzaemon ia gostar de dar uma lição a
cronicamente”, na

este jovem. O duelo foi marcado para as cinco horas da manhã seguinte,
frase de Mathewson,

em um campo no subúrbio.

Bender tirou

Snodgrass do jogo com

*genzaemon chegou na hora combinada, acompanhado por seus alu-uma
curva que foi*

*nos. Musashi não estava lá. Minutos somaram uma hora. O rapaz prova-
parar na poeira.*

estratégia 28

417



Snodgrass não tinha

*velmente ficara com medo e fugira da cidade. genzaemon mandou um
medo dos arremessos*

*aluno procurar o jovem samurai na hospedaria onde ele estava. O aluno de
Chief Bender. Ele*

era um sólido batedor

*voltou logo: Musashi, ele relatou, estava dormindo quando ele chegou e,
que encerrou com uma*

*ao ser acordado, havia lhe ordenado com muita impertinência que en-
média vitalícia de*

viasse a genzaemon seus respeitos e que em breve estaria lá. genzaemon

.275. O que aconteceu,

ficou furioso e começou a andar de um lado para o outro. e Musashi não Mathewson disse, foi

que uma combinação

aparecia. Duas horas mais se passaram antes que ele surgisse ao longe, de arremessos knock-atravessando tranquilamente o campo na direção deles. e usava, também, down , o sarcasmo, o

uma faixa vermelha na cabeça, não a branca tradicional como genzae-sorriso condescendente,

distraíram Snodgrass.

mon.

Em seguida, tendo

genzaemon gritou zangado para Musashi e avançou, impaciente tirado este homem de

para acabar com este irritante campônio. Mas Musashi, parecendo quase campo, Bender enfiou

a agulha mais fundo e

entediado, aparava um golpe após o outro. Os dois conseguiam fustigar girou. “Você não é um

as testas um do outro, mas enquanto a faixa branca de genzaemon ficava batedor, Freddie. Você é

vermelha, a de Musashi continuava da mesma cor. Finalmente, frustrado um backstop . Você não

chega a lugar algum sem

e confuso, genzaemon atacou mais uma vez – bem na direção da espada ser acertado!” Embora

de Musahshi, que bateu em sua cabeça e o derrubou ao chão inconsciente-derrotado naquele dia,

te. genzaemon mais tarde se recuperaria, mas ficou tão humilhado com

Chief Bender venceu dois

outros jogos. O Athletics

*a derrota que largou o mundo da esgrima e foi ser monge, e assim viveu
venceu o World Series,*

o resto de seus dias.

4 jogos a 2. Durante

seis jogos, o irritado

Fred Snodgrass, um

interpretação

batedor de .294 toda a

*Para um samurai, perder um duelo podia significar morte ou humilhação
temporada, rebateu .105.*

*pública. espadachins exploravam qualquer vantagem – destreza física,
suMas na interpretação de*

perioridade no uso da espada, a técnica perfeita – para evitar esse destino.

Mathewson, ele foi uma

vítima da arte de jogar,

*Mas os melhores samurais, os Bokudens e Musashis, exploravam sua van-
obvia e distintamente*

*tagem conseguindo tirar o adversário do jogo com sutileza, confundindo
muito diferente de*

*sua mente. eles tentavam deixá-lo inibido, um pouco preocupado demais
estar com medo. “Chief*

distraiu Fred do jogo”,

*com a técnica e o estilo – uma armadilha mortal para quem precisasse
Mathewson disse.*

*reagir na hora. eles o induziam a se concentrar na coisa errada – a mão
the head gaMe,*

esquerda, a faixa vermelha. Principalmente no caso de um adversário roger Kahn, 2001

com ideias convencionais, eles podiam demorar para aparecer, provocando uma frustração que perturbaria o senso de oportunidade e a concentração dele. em todos estes casos, uma mudança no foco ou humor do inimigo poderia levar a um erro. tentar reparar esse erro no calor do momento levaria a outro, até que o lutador em desvantagem, literalmente, caminhava em direção à espada do outro homem.

Compreenda: o que vai funcionar melhor no jogo das manobras para ganhar vantagem é uma sutil perturbação do humor e da maneira de pensar de seus adversários. seja direto demais – faça um comentário ofensivo, uma ameaça óbvia – e você os acorda para o perigo que você representa, incita seus humores competitivos, desperta o que há de melhor neles. em vez disso, você precisa despertar o pior. Um comentário sutil que os deixe conscientes de si mesmos e os irrite fará com que se voltem para dentro, perdidos nos labirintos de seus próprios pensamentos. Um 418

estratégia 28



ato aparentemente inocente que desperte um estado emocional como siLÊNCiO . –

frustração, raiva ou impaciência igualmente turvará sua visão. em ambos O jeito de responder a

um ataque polêmico

os casos, eles tendem a não conseguir o resultado esperado e começam a muito desagradável para

cometer erros.

ambas as partes é ficar

isto funciona muito bem com rivais que precisam mostrar um desem-aborrecido e se calar:

pois o atacante em geral

penho – fazer um discurso, digamos, ou apresentar um projeto: a ideia interpreta o silêncio como

fixa ou emoção ruim que você cria neles os faz perder o contato com o um sinal de desprezo.

momento e eles ficam confusos sem saber o que fazer e quando. Faça isto Friedrich

corretamente, também, e ninguém perceberá sua participação no mau Nietzsche, 1844-1900

desempenho, nem mesmo o rival de quem você se aproveitou.

4. em janeiro de 1988, o senador robert Dole do Kansas pôde sentir o cheiro da vitória em sua busca de chegar a ser presidente dos estados Unidos. seu principal adversário para a indicação dos republicanos era george H. W. Bush, o vice-presidente titular na administração de ronald reagan. Nas reuniões de líderes políticos de iowa, o primeiro teste na temporada das primárias, Bush estivera apagado e terminara em um distante terceiro lugar, atrás de Dole e do tele-evangelizador Pat robertson.

a campanha agressiva de Dole havia lhe granjeado muitas atenções – ele tinha fôlego e era nitidamente o líder na corrida.

Para Dole, entretanto, havia uma nódoa em sua grande vitória em iowa. Lee atwater, de 36 anos, estrategista da campanha de Bush, tinha espalhado na mídia uma história que colocava em questão a integridade da mulher do senador, ex-secretária de transportes, elizabeth Dole. O

senador era um político eleito com quase três décadas de permanência no cargo e que havia criado a couraça necessária, mas atacar sua mulher, ele achava, extrapolava os limites. ele tinha um gênio que seus conselheiros lutavam para conter e, quando a história veio à tona, ele partiu para cima dos repórteres, dando a atwater a oportunidade de dizer, “ele pode explodir, mas se alguém o atacar de novo, começa a choramingar.” em seguida, atwater mandou a Dole uma carta com dez páginas enumerando as muitas vezes que o senador pelo Kansas havia estado negativo na campanha, e esta carta, também, chegou à mídia. Dole estava furioso. apesar de sua vitória em iowa, ele não suportava ver o nome de sua mulher na lama. ele ia se vingar do pessoal de Bush e de atwater.

Logo depois veio a primária em New Hampshire. a vitória aqui colocaria Dole no caminho, e ele estava na frente segundo as pesquisas, mas desta vez Bush surgiu lutando e a corrida apertou. Uma semana antes das elei-

ções, o pessoal de Bush publicou um anúncio retratando Dole como um

“sujeito em cima do muro”, um homem de duas caras cujos votos no

senado dependiam de oportunismo, não de uma crença sincera. Humorístico, ilusório, sarcasticamente negativo, o anúncio tinha as digitais de atwater espalhadas por toda parte. e o momento era perfeito – tarde demais para Dole responder com seu próprio anúncio. a publicidade ajudou a empurrar Bush para a liderança e, dias depois, para a vitória.

estratégia 28

419



Gelo... é o nome do

Logo depois de divulgados os resultados da primária de New Hampshire, o repórter da NBC, Tom Brokaw, foi procurar Bush querendo saber destinados a induzir um

silêncio constrangedor,

se ele tinha alguma mensagem para seu rival.

ou de qualquer maneira

– Não – ele respondeu, com um sorriso – deseje-lhe apenas felicidades. uma falta de inclinação

dades.

para falar, por parte de

possíveis adversários.

em seguida Brokaw encontrou-se com Dole e fez a mesma pergunta.

Os efeitos “congelantes”

– sim – disse Dole, mal-humorado. – Pare de mentir sobre minha destes ardis são às

ficha.

vezes de um poder

incrível... Se alguém

Nos dias seguintes, a resposta de Dole foi repetida diversas vezes pela mais
lhe conta uma

televisão e discutida nos jornais. ela o fazia parecer um perdedor magoa-
história engraçada, não

do. a imprensa começou a exagerar, e Dole era indelicado – parecia um
responda, em hipótese

chorão. semanas depois, ele sofreu uma esmagadora derrota na Carolina
alguma, contando

sua própria história

do sul e logo em seguida uma série de fracassos ainda piores nas primá-
hilariante, mas ouça

rias da super terça-feira em todo o sul do país. em algum ponto ao longo
com atenção e não só se

do caminho, a campanha de Dole havia se espatifado e incendiado. ele
controle para não rir ou

sorrir, como não reaja,

nem desconfiava que tudo começara em iowa.

nem muda de expressão

ou movimento. O

interpretação

contador da história

engraçada, seja qual for

Lee atwater acreditava que os adultos podiam ser divididos em dois gru-a
natureza da piada,

pos: os maduros demais e os infantis. Os maduros demais eram inflexíveis
vai sentir de repente

e sérios em excesso, tornando-se muito vulneráveis na política, principal-
que o que ele disse é de

mau gosto. Insista em

*mente na era da televisão. Dole era nitidamente do tipo maduro, atwater
sua vantagem. Se ele é*

era infantil.

um estranho e contou

*atwater não precisou pesquisar muito para ver que Dole era hiper-uma
história sobre*

um homem com uma

*sensível a respeito dos ataques a sua mulher. repetindo antigas acusações
perna só, não é má*

*contra ele em iowa, atwater conseguiu irritar o senador. ele fez o sangue
ideia fingir que uma de*

*de Dole ferver com a carta que o acusava de iniciar a campanha suja, e
suas próprias pernas é*

artificial, ou que você

*aumentou a pressão com o anúncio na hora certa colocando em ridículo
manca. Isto sem dúvida*

*a ficha de Dole diante dos eleitores de New Hampshire. embora atwater
silenciará o adversário*

*é quem estivesse pressionando, a explosão de Dole com Brokaw concen-
pelo resto da noite...*

trou todas as atenções nele e em sua falta de espírito esportivo. atwater,

... Se, por exemplo,

alguém está sendo

*um gênio na arte de manobrar para tirar vantagem, agora recuou. Dole
realmente engraçado*

*só pôde reagir com mais azedume, agravando o problema e levando ao ou
espirituoso, e existe*

suicídio eleitoral.

um clima realmente

agradável de boas

*Os tipos mais fáceis de tirar vantagem são aqueles rígidos. ser rí-
risadas, então (a) junte-*

*gido não significa necessariamente perder o bom humor ou o charme, se a
elas de início. Em*

*mas significa ser intolerante com qualquer coisa que quebre o código
seguida (b) aos poucos*

se cale. Finalmente

*de comportamento que eles consideram aceitável. ser alvo de gozações (c)
em uma pausa na*

*anárquicas ou não convencionais detonará uma reação exagerada que
conversa, seja flagrado*

*os faz parecer azedos, vingativos, incapazes de liderar. a calma exterior
sussurrando, “Ah,*

quem me dera uma

*do adulto maduro momentaneamente vai para o espaço, revelando algo
conversa de verdade.”*

bastante rabugento e pueril.

the coMplete

*Não desencoraje esses alvos a levarem as coisas para o lado pessoal:
UpManship, stephen*

Potter, 1950

*quanto mais amargos eles forem em seus protestos e acusações, pior vão
parecer. eles esquecem que o importante é como são percebidos pelas 420*

estratégia 28



pessoas ao redor ou, em uma disputa eleitoral, pelo público. inflexíveis

Inevitavelmente,

até alma, eles podem ser induzidos a um erro atrás do outro, com o mais um paciente que faz

análise começa a

leve empurrão.

usar artifícios que o

colocaram em vantagem

5. em 1939, Joan Crawford (1904-1977) conseguiu um papel relativamen-em relacionamentos

anteriores (isto se chama

te insignificante no filme As mulheres: a vendedora de perfumes de classe “padrão neurótico”).

se baixa que rouba o marido de uma mulher elegante representada por O analista aprende a

Norma shearer. Crawford e shearer eram também grandes rivais na vida destruir estas manobras

real. shearer era casada com o produtor de cinema irving thalberg, que do paciente. Um

modo simples, por

sempre conseguia lhe arrumar os melhores papéis. Crawford a detestava exemplo, é responder

por isso e por causa de sua arrogância. thalberg tinha morrido em 1936, inadequadamente ao

mas, para o desgosto de Crawford, o estúdio ainda mimava shearer. toque o paciente diz. Isto o

coloca em dúvida quanto

dos em Hollywood sabiam de sua antipatia mútua e estavam esperando a tudo que aprendeu

o confronto final. Mas Crawford era a consumada profissional no set e em relacionamentos com

mantinha as coisas em um nível civilizado.

outras pessoas.

O paciente talvez diga,

as personagens de Crawford e Shearer em As mulheres dividiam ape-

“Todo mundo deveria ser

nas uma cena: o clímax do filme, quando Shearer finalmente vai pedir sincero”, esperando fazer

satisfações a Crawford a respeito de seu caso com o marido dela. O ensaio o analista concordar

com ele e, portanto, fazer

foi bem, como foi a filmagem de base, a master shot, mostrando as duas o que ele quer. Quem

atrizes representando juntas. aí chegou a vez dos close-ups. Claro que She- segue o outro está em

arar foi a primeira. Crawford ficou sentada em uma cadeira fora do alcan- desvantagem.

O analista talvez

ce da câmera, dizendo suas falas para Shearer. (Muitos atores deixavam resposta com o silêncio,

um assistente ou o diretor encarregado disso, enquanto iam descansar no um artifício bem fraco

camarim, mas Crawford sempre fazia questão de ler o texto ela mesma.) nesta circunstância, ou

diga, “Ah?”. Ao “Ah?”

Crawford na época estava fazendo uma manta de tricô e, enquanto é dada exatamente a

dizia seu texto, ela tricotava com toda fúria, depois parava na hora de she-

inflexão para sugerir,

arar responder. Nunca olhava shearer nos olhos. O barulho das agulhas

“Que ideia é essa?” O

*estava deixando shearer louca. em um esforço para não ser grosseira,
paciente não só vai ficar*

em dúvida quanto ao

shearer disse:

que ele afirmou, mas

– Joan, querida, seu tricô está me distraindo.

também quanto ao que

*Fingindo não escutar, Crawford continuou tricotando. Finalmente o
analista quis dizer*

com “Ah?”. A dúvida

shearer, mulher famosa por sua elegância, perdeu o controle; ela gri-

é o primeiro passo

*tou com Crawford, expulsando-a do set de volta ao camarim. enquanto
para a condição de*

*Crawford se afastava, ainda sem olhar para shearer, o diretor do filme,
desvantagem. Quando*

em dúvida, o paciente

*george Cukor, correu para seu lado, mas shearer mandou que ele vol-tende
a depender do*

*tasse. sua voz tinha um tom amargo que ninguém ali conhecia e de que
analista para solucioná-*

poucos se esqueceriam – não era seu estilo. Ou era?

la, e nós dependemos

daqueles que são

em 1962, Crawford e Bette Davis, estrelas havia muito tempo e que superiores a nós.

nunca tinham aparecido juntas no mesmo filme, coestrelavam finalmente Manobras analíticas

no filme de Robert Aldrich, O que terá acontecido a Baby Jane? Ninguém destinadas a colocar um

paciente em dúvida são

achava que Crawford e Davis gostassem muito uma da outra, mas Crawford instituídas desde cedo na

Crawford havia incentivado a dupla – como boa publicidade, ajudaria a estender análise. Por exemplo, o

der suas carreiras. Mais uma vez, o comportamento delas foi civilizado no analista pode dizer: “Eu

me pergunto se é isso

set, porém depois de lançado o filme, foi Davis, não Crawford, a indicada realmente que você está

para o Oscar de melhor atriz. Pior, ela começou logo a cantar vitória, sentindo.”

estratégia 28

421



O uso de “realmente”

anunciando orgulhosamente que seria a primeira atriz a ganhar três Oscars é norma na prática

cars. Crawford tinha só um.

analítica. Ele sugere

que o paciente tem

Davis estava no centro das atenções na festa do Oscar. Nos bastidos

motivações das quais

res, antes do evento, ela foi gentil como nunca com Crawford – afinal de não está consciente.

contas, ela podia se permitir esse luxo; a noite era dela. (eram apenas Qualquer um se sente

três atrizes indicadas, e todos esperavam que Davis ganhasse.) Crawford abalado e, portanto,

inferiorizado, se esta

foi igualmente polida. Durante a cerimônia, entretanto, enquanto aguardar-suspeita é colocada em

dava nos bastidores, era sua expectativa, a hora de aceitar o prêmio, Davis sua mente.

levou um choque: ela perdeu. anne Bancroft venceu com seu papel em strategies of

psychoterapy, Jay

O milagre de Anne Sullivan. e não foi só isso: enquanto estava ali tentando Haley, 1963

assimilar o choque, Davis sentiu uma mão tocar em seu braço.

– Com licença – disse Crawford, que passou calmamente pela aturdi-da Davis e foi receber o prêmio em nome de Bancroft. (a vencedora do Oscar não pôde estar ali naquela noite.)

Na noite supostamente de glória para Davis, Crawford dera um jeito de roubar os holofotes, uma afronta insuportável.

interpretação

Uma atriz de Hollywood tinha que ter a casca grossa, ser insensível, e Joan Crawford era a quinta-essência da atriz hollywoodiana: tinha uma capacidade enorme de assimilar insultos e falta de respeito e sabia lidar muito bem com isso. sempre que possível, entretanto, ela dava um jeito de rir por último na relação com suas várias rivais, deixando-as humilhadas.

Crawford sabia que as pessoas a tinham como uma mulher egoísta, dura, até desagradável. ela achava isto injusto – tinha sido boa com tanta gente

– mas podia viver com isso. O que a incomodava era como *shearer* se dava bem representando a dama elegante quando, na verdade, Crawford acreditava, ela era um espécime detestável sob sua aparência charmosa. então Crawford manobrou para fazer *shearer* expor um lado seu que poucos tinham visto. apenas este vislumbre ficou na memória da comunidade de Hollywood e foi humilhante para *shearer*.

Com Davis foi tudo uma questão de saber o momento certo: Crawford arruinou sua noite de glória (de que ela vinha se vangloriando havia meses) sem dizer uma única palavra maldosa. Crawford sabia que Bancroft não poderia estar presente e soube confidencialmente que ela ia vencer, então se ofereceu para receber o prêmio em seu nome.

Muitas vezes você vai se pegar alimentando o desejo de se vingar de quem tratou você mal. a tentação é agir logo, dizer algo sincero e mal-doso, deixar as pessoas saberem como você se sente – mas neste caso as palavras não funcionam. Um tabefe verbal rebaixa você ao nível do outro e você fica com uma sensação ruim. a vingança mais doce é uma ação que lhe permita rir por último, deixando sua vítima com uma sensação de vaga, mas corrosiva inferioridade. Provoque-as para que exponham um aspecto oculto, desagradável, do caráter delas, roubando seu momento de glória – mas que esta seja a última manobra da batalha. isso lhe dá o 422

estratégia 28



duplo prazer de mostrar que com você não se brinca e de provocar uma ferida que não sara. Como se diz, vingança é um prato que se come frio.

Imagem:

a Máscara. todo ator no palco su—

perlotado está usando uma máscara

– um

r o s t o

agradável,

atraente,

p a r a

mostrar à plateia. se um esbarrão

à primeira vista inocente de um

colega de palco a derruba, revela-se uma expressão bem menos

agradável e de que poucos se esquecerão

mesmo

depois de restaurada.

Autoridade: *Com frequência damos a nossos*

rivals os meios para nossa própria destruição.

– Esopo (século VI a.C.)

iNVersO

Às vezes, a guerra direta é melhor – quando, por exemplo, você pode destruir seus inimigos cercando-os. Nos relacionamentos do dia a dia, entretanto, manobrar para tirar vantagem costuma ser a estratégia mais sensata. Às vezes, pode parecer terapêutico enfrentar seus rivais sem rodeios; às vezes, pode ser tentador mandar uma mensagem visivelmente intimidante. Mas os ganhos momentâneos que você talvez obtenha com uma abordagem direta serão desviados pelas suspeitas que você desperta em seus colegas, preocupados com a possibilidade de um dia você ser violento com eles também. No final das contas, é mais importante assegurar bons sentimentos e manter as aparências. Cortesãos prudentes sempre parecem ser modelos de civilidade, envolvendo seu punho de ferro em uma luva de pelica.

estratégia 28

423



MOrDa aOs BOC aDiNHOS

a estratégia

DO FAIT ACCOMPLI

Se você parece ambicioso demais, desperta ressentimentos nas outras pessoas; tomadas de poder excessivas ou ascensões agudas ao topo são perigosas, gerando inveja, desconfiança e suspeita. Muitas vezes a melhor solução é morder aos poucos, engolir pequenos territórios, jogar com a atenção relativamente curta das pessoas. Fique sob o radar e elas não verão seus movimentos. E se virem, talvez seja tarde demais; o território é seu, um fait accompli . Você pode sempre alegar que agiu em defesa própria. Antes que percebam, você acumulou um império.



CONQUista graDatiVa

No dia 17 de junho de 1940, Winston Churchill, primeiro-ministro da 29

inglaterra, recebeu uma visita de surpresa do general francês Charles De gaulle. Os alemães haviam começado sua invasão blitzkrieg aos Países Baixos e à França havia apenas cinco semanas e tinham avançado tanto e tão rápido que não só o exército da França como seu governo também já haviam sucumbido. as autoridades francesas tinham fugido, para partes da França ainda não ocupadas pelos alemães ou para colônias francesas na África do Norte. Ninguém, entretanto, tinha fugido para a inglaterra – mas ali estava o general De gaulle, um solitário exilado buscando refúgio
MOrDa aOs BOC aDiNHOS

e oferecendo seus serviços à causa dos aliados.

Os dois homens já tinham se encontrado antes, quando De gaulle serviu por um breve período como subsecretário de estado para assuntos a estratégia

de guerra da França durante as semanas da blitzkrieg. Churchill tinha admirado sua coragem e resolução naquele momento difícil, mas De gaulle era um sujeito estranho. aos 50 anos, ele possuía uma ficha militar sem
DO FAIT ACCOMPLI

muita distinção e dificilmente poderia ser considerado uma figura política importante. Mas agia sempre como se estivesse no centro das coisas.

e aqui estava ele, apresentando-se como o homem que podia salvar a França, embora muitos outros franceses pudessem ser considerados mais adequados para o papel. Não obstante, De Gaulle talvez fosse alguém que Se você parece ambicioso demais, desperta ressentimen-Churchill pudesse moldar e usar para seus propósitos.

tos nas outras pessoas; tomadas de poder excessivas ou Poucas horas depois da chegada de De Gaulle à Inglaterra, as forças armadas francesas assinaram a paz com os alemães. segundo o acordo de desconfiança e suspeita. Muitas vezes a melhor solução entre as duas nações, as partes ocupadas da França seriam governadas por é morder aos poucos, engolir pequenos territórios, jogar um governo francês favorável aos invasores e baseado em Vichy. Naquela mesma noite, De Gaulle apresentou a Churchill um plano: em transmissão com a atenção relativamente curta das pessoas. Fique sob sões pela rádio BBC, ele se dirigiria a todos os franceses ainda leais a uma o radar e elas não verão seus movimentos. E se virem, França livre e insistiria com eles para que não desanimassem. ele também talvez seja tarde demais; o território é seu, um fait accompli convocaria quem quer que tivesse conseguido chegar à Inglaterra para cumprir. Você pode sempre alegar que agiu em defesa pró-

entrar em contato com ele. Churchill estava relutante: não queria ofendê-la. Antes que percebam, você acumulou um império.

der o novo governo francês, com o qual talvez tivesse de lidar. Mas De Gaulle prometeu não dizer nada que pudesse ser entendido como traição ao governo de Vichy e, no último minuto, obteve a permissão.

De Gaulle fez o discurso exatamente como o havia esboçado – exceto que encerrou com a promessa de que voltaria ao ar no dia seguinte. isto era novidade para Churchill, mas, uma vez tendo prometido, ficaria mal tirar De Gaulle do ar, e qualquer coisa que pudesse animar os franceses durante estes dias sombrios parecia valer a pena.

Na transmissão seguinte, De Gaulle foi decididamente mais ousado:

– Qualquer francês que ainda tiver armas – ele anunciou – tem o absoluto dever de continuar na resistência.

Chegou até a instruir seus colegas gerais ainda na França a desobedecerem ao inimigo. aqueles que se unissem a ele na Inglaterra, disse, fariam parte de uma nação sem território que se chamaria França



Chien/Desenvolvimento

*de um novo exército que teria o nome de França Combatente, a ponta de
(Avanço Gradual)*

lança de uma libertação final da França continental dos alemães.

Este hexagrama

é composto de Sol

*Ocupado com outras questões e acreditando que a audiência de De
(madeira, penetração)*

*gaulle era pequena, Churchill fez vista grossa para as indiscrições do ge-
acima, isto é, sem, e Ken*

*neral e deixou que ele continuasse com suas transmissões – só para des-
(montanha, silêncio)*

*cobrir que a cada novo programa ficava mais difícil desligar o plugue
abaixo, isto é, dentro.*

Uma árvore sobre

*da tomada. De gaulle estava se transformando em uma celebridade. O
uma montanha cresce*

*desempenho do exército e do governo francês durante a blitzkrieg tinha
devagar de acordo com*

*sido considerado uma desgraça por quase todo mundo e, depois do acon-a
lei de seu ser e, por*

consequente, se ergue

*tecido, ninguém se apresentara para alterar esta percepção de covardia
firme em suas raízes.*

– exceto De gaulle. sua voz irradiava confiança, e seu rosto e altura se Isto dá ideia de um

distinguiam nas fotografias e cinejornais. Mais importante, seus apelos desenvolvimento que

se dá gradativamente,

tinham efeito: seu França Combatente cresceu de poucas centenas de passo a passo. Os

soldados em julho de 1940 para vários milhares um mês depois.

atributos dos trigramas

em breve, De gaulle estaria clamando para liderar suas forças em também apontam para

isto: dentro é silêncio,

uma campanha a fim de libertar do governo de Vichy as colônias franque protege contra

cesas na África Central e equatorial. a área era quase toda ela formada ações precipitadas,

por deserto e floresta tropical, e distante de regiões mais estratégicas na e fora é penetração,

que torna possível o

África do Norte, no Mediterrâneo, mas tinha alguns portos que podiam desenvolvimento e o

ser úteis, e assim Churchill deu seu apoio a De gaulle. as forças francesas progresso.

conseguiram tomar Chade, Camarões, o Congo Francês e gabão com I chIng, China, C.

século Viii a.C.

relativa facilidade.

Quando De gaulle retornou à Inglaterra, no final de 1940, tinha agora milhares de quilômetros quadrados de território sob seu controle. seu comando, enquanto isso, havia inchado para perto de 20 mil soldados, e

sua ousada aventura capturara a imaginação do público inglês. Não mais o general discreto que tinha procurado refúgio meses antes, ele agora era um líder militar e político. e De Gaulle estava à altura desta mudança em status: ele agora exigia dos ingleses e agia de um modo bastante agressivo.

Churchill estava começando a se arrepender por ter lhe dado tanta liberdade de movimento.

No ano seguinte, o serviço secreto britânico descobriu que De Gaulle vinha fazendo importantes contatos com o crescente movimento de resistência francês. a resistência, dominada por comunistas e socialistas, começara como uma estrutura caótica, sem coerência. De Gaulle havia escolhido pessoalmente um oficial no governo socialista anterior à guerra, Jean Moulin, que estava na Inglaterra desde outubro de 1941, para ajudar a unificar esta força clandestina. De todas as manobras de De Gaulle, esta era a que poderia beneficiar mais diretamente os aliados; uma resistência eficiente seria valiosa. Portanto, com a bênção de Churchill, Moulin foi lançado de paraquedas no sul da França no início de 1942.

No final daquele ano, o cada vez mais arrogante De Gaulle tinha ofendido tantos dentro dos governos e exércitos aliados – principalmente o presidente Franklin D. Roosevelt, dos Estados Unidos – que se discutia um plano para substituí-lo por alguém mais dócil. Os americanos acredi-

estratégia 29



tavam terem encontrado o homem perfeito para a função: general Henri Giraud, um dos oficiais do exército francês mais respeitado, um homem com antecedentes bem mais ilustres do que os de De Gaulle. Churchill aprovou e Giraud foi nomeado comandante em chefe das forças francesas na África do Norte. Percebendo a conspiração aliada, De Gaulle requisitou um encontro pessoal com Giraud para discutirem a situação; depois de muita alteração burocrática, concederam-lhe a autorização e ele chegou em Argel em maio de 1943.

Os dois homens agarraram-se pelo pescoço quase imediatamente, cada um fazendo exigências com as quais o outro jamais concordaria.

Finalmente De Gaulle fez uma concessão: propondo um comitê que se prepararia para liderar uma França pós-guerra, ele rascunhou um documento nomeando Giraud comandante em chefe das forças armadas e copresidente da França junto com De Gaulle. em troca, De Gaulle ampliaria o comitê aumentando seu tamanho e eliminando oficiais com conexões

com Vichy. giraud ficou satisfeito e assinou. Logo depois, entretanto, giraud deixou argel para uma visita aos estados Unidos, e De gaulle, em sua ausência, encheu o comitê expandido de simpatizantes gaullistas e membros da resistência. ao voltar, giraud descobriu que havia sido despojado de uma boa parte de seu poder político. isolado em um comitê que havia ajudado a formar, ele não tinha como se defender, e em questão de meses De gaulle foi nomeado único presidente, em seguida comandante em chefe. giraud foi silenciosamente aposentado.

roosevelt e Churchill observavam estes acontecimentos cada vez mais assustados. tentaram intervir, fazendo várias ameaças, mas no final estavam impotentes. aquelas transmissões pela BBC que tinham come-

çando tão inocentemente agora eram escutadas com avidez por milhões de franceses. Por intermédio de Moulin, De gaulle ficara com o controle quase total da resistência francesa; um rompimento com De gaulle colocaria em risco as relações dos aliados com a resistência. e o comitê que De gaulle havia ajudado a formar para governar a França pós-guerra era agora reconhecido por governos no mundo inteiro. enfrentar o general em qualquer tipo de luta política seria um pesadelo nas relações públicas e destrutivo para o esforço de guerra.

De alguma maneira este general antes insignificante havia forjado uma espécie de império sob seu controle. e não havia nada que se pudesse fazer a respeito.

interpretação

Quando o general De gaulle fugiu para a inglaterra, tinha um objetivo: restaurar a honra da França. ele pretendia fazer isto liderando uma organização militar e política que trabalhasse para libertar a França. ele queria que seu país fosse visto como um igual entre os aliados, e não como uma nação derrotada que dependia dos outros para recuperar sua liberdade.

estratégia 29

427



se De gaulle tivesse anunciado suas intenções, teria sido visto como um misto perigoso de delírio e ambição. e se tivesse tentado se apossar do poder rápido demais, teria revelado estas intenções. em vez disso, com extrema paciência e de olho em seu objetivo, ele foi mordendo um

pedacinho de cada vez. a primeira mordida – sempre a mais importante – foi ganhar exposição pública, primeiro com uma transmissão pela BBC, depois, com uma esperta manobra, em uma série de transmissões. aqui, explorando seus afiados instintos dramáticos e voz hipnótica, ele rapidamente estabeleceu uma presença sobrenatural. isto lhe permitiu criar e montar seu grupo militar França Combatente.

a mordida seguinte foi colocar aqueles territórios africanos sob controle da França Combatente. seu controle sobre uma grande área geográ-

fica, por mais isolada que estivesse, lhe dava incontestável poder político.

em seguida ele se insinuou na resistência, assumindo o comando de um grupo que tinha sido um bastião comunista. Finalmente ele criou – e, pedacinho por pedacinho, ganhou o total controle – um comitê para governar a França do futuro. Como procedia assim aos poucos, ninguém realmente notou o que ele pretendia. Quando Churchill e roosevelt perceberam o quanto ele havia se insinuado na resistência, e nas mentes dos públicos britânico e americano como o líder destinado para o pós-guerra da França, já era tarde demais. sua preeminência era um fait accompli.

Não é fácil abrir caminho neste mundo, lutar com energia para conseguir o que você quer sem ficar sujeito à inveja e antipatia dos outros que talvez o vejam como agressivo e ambicioso, alguém para ser contrariado.

a resposta não é baixar o nível de suas ambições mas, sim, disfarçá-las.

Uma abordagem gradativa para a conquista de qualquer coisa é perfeita para estas épocas políticas, a melhor máscara de agressão. O segredo para fazer isso funcionar é ter uma ideia clara de seu objetivo, do império que você quer forjar e, em seguida, identificar as pequenas, distantes, áreas do império que você vai engolir primeiro. Cada mordida tem de ter uma lógica em uma estratégia geral, mas ser bem pequena para ninguém perceber suas intenções maiores. se suas mordidas forem grandes demais, você vai pegar mais do que pode mastigar e se verá sobrecarregado de problemas; se você morder muito rápido, os outros verão o que você pretende. Deixe que o tempo disfarce magistralmente suas intenções e lhe dê a aparência de alguém com ambições modestas. Quando acordarem para o que você consumiu, seus rivais correm o risco de serem eles mesmos consumidos se ficarem em seu caminho.

A ambição tanto rasteja quanto se eleva.

– Edmund Burke (1729-1797)



CHaVes Para a gUerra

À primeira vista, nós, humanos, podemos parecer irremediavelmente violentos e agressivos. De que outra forma explicar as infinitas séries de guerras da história que continuam no presente? Mas, na verdade, isto é um pouco de ilusão. Destacando-se dramaticamente do cotidiano, guerras e conflitos atraem uma atenção desproporcional. O mesmo pode-se dizer daqueles indivíduos agressivos na esfera pública que estão constantemente querendo mais.

a verdade é que as pessoas, em sua maioria, são conservadoras por natureza. No desespero de conservarem o que têm, elas temem as consequências imprevistas e situações que o conflito inevitavelmente gera. elas odeiam confrontos e tentam evitá-los. (é por isso que tanta gente recorre a agressões passivas para conseguir o que quer.) Você deve sempre lembrar esta realidade da natureza humana ao tramar seu caminho pela vida.

ela é também a base para qualquer estratégia de fait accompli.

a estratégia funciona da seguinte maneira: suponha que existe alguma coisa que você quer ou precisa para sua segurança e poder. Pegue-a sem discutir ou avisar e você dá a seus inimigos uma só opção, lutar ou aceitar que perderam e aí o deixam em paz. O que você pegou, e sua atitude unilateral ao fazer isso, vale o aborrecimento, o custo e os riscos de uma guerra? O que custa mais, a guerra (que facilmente pode ir crescendo progressivamente para algo maior) ou a perda? Pegue algo de valor real e eles terão de escolher com cuidado; eles têm uma decisão importante a tomar. Pegue algo pequeno e marginal, entretanto, e é quase impossível para seus adversários escolherem a batalha. é provável que existam muito mais razões para deixar você sossegado do que para lutar por algo insignificante. Você jogou com os instintos conservadores do inimigo, que em geral são mais fortes do que os aquisitivos. e não demora muito para sua posse deste bem se tornar um fait accompli, parte do status quo, no qual é sempre melhor não mexer.

Mais cedo ou mais tarde, como parte desta estratégia, você dá mais uma mordidinha. Desta vez seus rivais estão mais atentos; eles estão come-

quando a ver um padrão de comportamento. Mas o que você pegou é mais uma vez uma coisa pequena, e mais uma vez eles têm de se perguntar se vale a pena a dor de cabeça. Não fizeram isso antes – por que agora? execute uma estratégia de *fait accompli* sutilmente e bem, como De Gaulle, e mesmo que chegue uma hora em que a meta se torne clara, e eles lamentem seu pacifismo e considerem a possibilidade de uma guerra, você já terá alterado a situação: você não é nem tão pequeno nem tão fácil de derrotar. enfrentar você agora acarreta um tipo diferente de risco; existe uma outra razão, mais forte, para evitar o conflito. Vá beliscando apenas o que você quer e você jamais desperta raiva, medo ou desconfiança o bastante para fazer as pessoas superarem suas naturais relutâncias em partir para a briga. Deixe transcorrer um tempo suficiente entre as mordidas e você também se aproveitará da brevidade da atenção das pessoas.

estratégia 29

429



Todos os conceitos

O segredo da estratégia do *fait accompli* é agir rápido e sem discutir.

nascidos da impaciência

se você revela suas intenções antes de agir, vai se expor a uma porção de e visando a obter vitória

rápida só podem ser erros

críticas, análises e perguntas: “Como ousa pensar em dar essa mordida?

grosseiros...

Fique satisfeito com o que já tem!” Faz parte do conservadorismo das pessoas. Foi necessário

as pessoas preferir discussões intermináveis em vez de agir. Você deve contornar acumular milhares de

isso com uma rápida apreensão de seu alvo. a discussão termina antes de pequenas vitórias para

transformá-las em um

começar. Por menor que seja sua mordida, pegá-la também faz com que grande sucesso.

você se destaque dos outros e ganhe peso e respeito.

general Vo Nguyen

Quando Frederico, o grande, se tornou rei da Prússia, em 1740, seu giap, 1911-reino era uma potência europeia insignificante. O pai de Frederico havia montado o exército prussiano com muito custo porém jamais o utilizara realmente; mal colocasse o exército em ação, ele sabia, as outras potências europeias se uniriam contra ele, temendo qualquer ameaça ao status quo. Frederico, embora extremamente ambicioso, sabia o que mantivera o pai controlado.

No mesmo ano em que subiu ao trono, entretanto, surgiu uma oportunidade. a grande inimiga da Prússia era a Ásutria, onde um novo líder, Maria teresa, tinha recentemente se tornado imperatriz. Muitos questionavam sua legitimidade, entretanto, e Frederico resolveu explorar esta instabilidade política para avançar com seu exército até a pequena província austríaca da silésia. Maria teresa, querendo provar sua firmeza, decidiu brigar para recuperá-la. a guerra durou vários anos – mas Frederico havia julgado bem o momento; ele finalmente ameaçou pegar mais territórios do que apenas a silésia, e no final a imperatriz pediu paz.

Frederico repetiria esta estratégia diversas vezes, conquistando pequenos estados aqui e ali que não valiam a pena brigar por eles, pelo menos não muito. assim, quase sem ninguém perceber, ele fez da Prússia uma grande potência. se tivesse começado invadindo um território maior, teria mostrado suas ambições com muita clareza e colocado contra ele uma aliança de poderes determinada a manter o status quo. O segredo desta estratégia gradual foi uma oportunidade que caiu em seu colo. a Áustria passava por um momento de fragilidade; a silésia era pequena; ao incorporar este estado vizinho, a Prússia enriquecia seus recursos e se colocava em uma posição favorável a um maior desenvolvimento. as duas coisas combinadas lhe deram impulso e lhe permitiram espaço para, aos poucos, se expandir.

Nosso problema é que temos grandes sonhos e ambições. Presos nas emoções de nossos sonhos e na vastidão de nossos desejos, achamos muito difícil nos concentrar nos pequenos e maçantes passos necessários em geral para alcançá-los. tendemos a pensar em termos de passos gigantescos em direção a nossas metas. Mas no mundo social, como na natureza, qualquer coisa grande e estável cresce lentamente. a estratégia gradual é o antídoto perfeito para nossa natural impaciência: ela nos faz focalizar em algo

pequeno e imediato, uma primeira mordida, depois como e onde uma segunda mordida pode nos aproximar melhor de nosso obje-430

estratégia 29



tivo final. ela nos força a pensar em termos de um processo, uma série de passos e ações conectados, não importa se pequenos, que tenham benefícios psicológicos imensuráveis também. Muitas vezes a magnitude de nossos desejos nos sufoca; dar esse pequeno primeiro passo faz com que pareçam realizáveis. Não há nada mais terapêutico do que agir.

ao tramar esta estratégia, preste atenção às súbitas oportunidades e às crises e fraquezas momentâneas de seus inimigos. Mas não fique tentado a pegar nada grande; morda mais do que consegue mastigar e será consumido por problemas e covardia, se não conseguir lidar com eles.

a estratégia do fait accompli é a melhor maneira de assumir o controle de um projeto que ficaria arruinado pela liderança dividida. em quase todos os seus filmes, alfred Hitchcock teve que passar pelas mesmas guerras, arrebatando gradualmente o controle das mãos do produtor, dos atores e do resto da equipe. suas lutas com roteiristas eram um microcosmo da guerra mais ampla. Hitchcock sempre quis que sua visão do filme se refletisse exatamente no roteiro, mas com a mão muito firme no pesco-

ço de seu escritor ele não conseguiria nada exceto ressentimentos e um trabalho medíocre. assim, em vez disso, ele avançava aos poucos, come-

çando por dar ao roteirista espaço para trabalhar com conforto a partir de suas anotações, depois pedindo revisões que colocavam o roteiro de seu jeito. seu controle só se tornava óbvio pouco a pouco, e aí o roteirista já estava emocionalmente amarrado ao projeto e, embora frustrado, esforçando-se para conseguir sua aprovação. Um homem muito paciente, Hitchcock deixava seus jogos de poder se desenvolverem com o tempo, de modo que produtor, roteirista e astros só compreendiam a totalidade de seu controle quando o filme terminava.

Para ganhar controle de qualquer projeto, você deve estar disposto a fazer do tempo um aliado. se começar com controle total, você esgota o ânimo das pessoas e desperta inveja e ressentimento. Portanto, comece criando a ilusão de que você está trabalhando junto em um esforço de equipe; depois, aos poucos, vá mordiscando. se no processo você deixar as pessoas zangadas, não se preocupe. isso é apenas um sinal de que as emo-

ções delas estão envolvidas, o que significa que podem ser manipuladas.

Finalmente, o uso da estratégia gradativa para disfarçar suas inten-

ções agressivas é inestimável nestas épocas políticas, mas ao mascarar suas manipulações você não pode exagerar. assim, ao dar uma mordida, ainda que pequena, demonstre estar agindo em defesa própria. também ajuda parecer que está sendo vítima de uma injustiça. Dê a impressão de que seus objetivos são limitados fazendo uma pausa substancial entre as mordidas – explorando a falta de concentração das pessoas – enquanto proclama para todo mundo que você é uma pessoa de paz. Na verdade, seria o máximo da sabedoria dar uma mordida um pouco maior de vez em quando e depois devolver uma parte do que pegou. as pessoas veem apenas sua generosidade e suas ações limitadas, não o império cada vez maior que você está acumulando.

estratégia 29

431



Imagem:

a alcachofra.

À primeira vista

é pouco apetito—

sa, até repulsiva, com

a mísera matéria comestível em seu exterior duro.

a recompensa, entretanto, surge ao dividi-la devorando folha
por folha. suas folhas lentamente se tornam macias e mais sabo—
rosas, até que você chega a seu

PeNetre eM sUas MeNtes

suculento

coração.

estratégias De COMUNiC aÇ ÃO

Autoridade: Multiplicar pequenos sucessos é exatamente construir um tesouro após o outro. Com o tempo fica-se rico sem saber como. – Frederico, o Grande (1712-1786) A comunicação é um tipo de guerra; seu campo de batalha, as mentes resistentes e defensivas das pessoas a quem você quer influenciar. O objetivo é avançar, penetrar em suas defesas e ocupar suas mentes. Qualquer outra coisa iNVersO

é comunicação ineficaz e discurso autoindulgente. Aprenda-se você vir ou suspeitar que está sendo atacado mordida por mordida, da a infiltrar suas ideias por trás das linhas inimigas, sua única contraestratégia é impedir que isso continue ou vire um fait enviando mensagens por meio de pequenos detalhes, sedu-accomplí. Uma reação rápida e enérgica em geral basta para desencorajar zindo as pessoas para que cheguem às conclusões que você os mordedores, que costumam recorrer a esta estratégia por fraqueza e deseja e pensem que fizeram isso sozinhas. Algumas você não podem se permitir muitas batalhas. se eles são mais firmes e mais ambiciosos, como Frederico, o grande, essa resposta convincente torna-se pode enganar disfarçando suas ideias extraordinárias em ainda mais crucial. Deixar que prossigam com suas mordidas, por meno-formas ordinárias; outras, mais resistentes e insensíveis, preres que sejam, é perigoso demais – corte-os pela raiz.

cisam ser despertadas com uma linguagem exagerada cheia de novidades. A qualquer custo, evite a linguagem estática, moralizante e excessivamente pessoal. Faça de suas palavras uma centelha para a ação, não para a contemplação passiva.



PeNetre eM sUas MeNtes

estratégias De COMUNiC aÇ ÃO

A comunicação é um tipo de guerra; seu campo de batalha, as mentes resistentes e defensivas das pessoas a quem você quer influenciar. O objetivo é avançar, penetrar em suas defesas e ocupar suas mentes. Qualquer outra coisa é comunicação ineficaz e discurso autoindulgente. Aprenda a infiltrar suas ideias por trás das linhas inimigas, enviando mensagens por meio de pequenos detalhes, seduzindo as pessoas para que cheguem às conclusões que você deseja e pensem que fizeram isso sozinhas. Algumas você pode enganar disfarçando suas ideias extraordinárias em formas ordinárias; outras, mais resistentes e insensíveis, precisam ser despertadas com uma linguagem exagerada cheia de novidades. A qualquer custo, evite a linguagem estática, moralizante e excessivamente pessoal. Faça de suas palavras uma centelha para a ação, não para a contemplação passiva.



O modo mais superficial

COMUNiCaÇÃO VisCeraL

de tentar influenciar

trabalhar com o diretor de cinema alfred Hitchcock pela primeira vez os outros é com um

costumava ser uma experiência desconcertante. ele não gostava de falar discurso que não tem

nada de real por trás.

muito no set de seus filmes – apenas a observação ocasional sarcástica e es-A influência causada

pirituosa. era intencionalmente dissimulado? Ou apenas calado? e como por esta mera tagarelice

alguém podia dirigir um filme, que implica dar ordens a tanta gente, sem deve necessariamente

permanecer

falar muito e dar instruções explícitas?

insignificante.

esta peculiaridade de Hitchcock causava muitos problemas para seus I chIng, China, C.

atores. Muitos deles estavam acostumados com os diretores mimando-os, século VIII a.C.

discutindo em detalhes os personagens que iam representar e como entrar no papel. Hitchcock não fazia nada disso. Nos ensaios falava muito pouco; no set, também; os atores olhavam para ele em busca de aprovação e ele estava cochilando ou com cara de entediado. segundo a atriz thel-ma ritter, “se Hitchcock gostasse do que você estava fazendo, não falava nada. se não gostasse, fazia cara de quem ia vomitar.” e no entanto, de alguma forma, do próprio jeito indireto, ele conseguia que os atores fizessem exatamente o que ele queria.

No primeiro dia de filmagem de Os 39 degraus, em 1935, os dois atores principais de Hitchcock, Madeleine Carroll e Robert Donat, chegaram ao set um pouco tensos. Naquele dia eles iam atuar em uma das cenas mais complexas do filme: representando pessoas relativamente estranhas que, entretanto, tinham sido algemadas uma a outra em um período anterior da trama e, ainda algemadas, eram obrigadas a atravessar correndo uma região rural escocesa (na verdade um palco sonoro) para fugir dos vilões do filme. Hitchcock não havia dado nenhum indício real de como queria que eles representassem a cena. Carroll em particular estava incomodada com o comportamento do diretor. esta atriz inglesa, uma das atrizes de cinema mais elegantes da época, tinha passado uma boa parte de sua carreira em Hollywood, onde os diretores a tratavam como um membro da família real; Hitchcock, por outro lado, era distante, difícil de entender. ela havia decidido representar a cena com um ar de dignidade e reserva, como achava que uma dama reagiria à situação de estar algemada a um homem estranho. Para vencer o nervosismo, ela conversava animada com Donat, tentando colocar tanto um quanto outro em um clima de colaboração.

Quando Hitchcock chegou ao set, explicou a cena para os dois atores, prendeu um par de algemas neles e começou conduzindo-os pelo set, por uma ponte fictícia e outras peças do cenário. em seguida, no meio dessa demonstração, de repente alguém o chamou para cuidar de um problema técnico. Disse que voltaria logo, eles podiam descansar um pouco. apalpou os bolsos procurando a chave das algemas – mas não, elas deviam ter

ficado em outro lugar, e lá foi ele correndo, ostensivamente à procura da chave das algemas. Horas se passaram. Donat e Carroll estavam cada vez mais frustrados e constrangidos; de repente eles tinham perdido o controle, uma sensação muito incomum para dois astros no set. enquanto até os membros mais humildes do set estavam livres para 434

estratégia 30



tratar de seus assuntos, os dois astros estavam algemados um ao outro. a Quando você está

intimidade forçada e o desconforto tornavam a conversa bem-humorada tentando comunicar e

não consegue encontrar

de antes impossível. Não podiam nem ir ao banheiro. era humilhante.

aquele ponto na

Hitchcock retornou de tarde – tinha encontrado a chave. a filmagem experiência da outra

começou, mas estava sendo difícil para os atores superar a experiência parte no qual ela

daquele dia; a usual impassibilidade típica dos artistas de cinema desa-seja capaz de receber

e compreender, então,

parecera. Carroll tinha esquecido todas as suas ideias para representar a você precisa criar a

cena. e, no entanto, apesar da raiva que ela e Donat sentiam, a cena pare-experiência para ela.

cia fluir com inesperada naturalidade. agora eles sabiam como era estar Eu estava tentando

explicar a dois

amarrado um ao outro; eles tinham sentido o constrangimento, então não organizadores de staff

havia necessidade de fingir. ele vinha de dentro.

em treinamento que os

Quatro anos depois, Hitchcock fez Rebecca, a mulher inesquecível com problemas que estavam

Joan Fontaine e Laurence Olivier. Fontaine, aos 21 anos, estava assumindo-enfrentando em suas

comunidades surgiram

do seu primeiro papel principal e nervosíssima com a ideia de contracenar porque eles não tinham

nar com Olivier, que já tinha fama de ator talentoso. Outro diretor talvez penetrado na experiência

tivesse acalmado suas inseguranças, mas Hitchcock, pelo visto, estava fadado a outras pessoas:

que quando você fica

zendo o oposto. ele preferiu transmitir os comentários do resto do elenco de fora da experiência

e da equipe: ninguém achava que ela estava à altura do papel, ele lhe de alguém, não só não

disse, e Olivier na verdade queria sua mulher, Vivien Leigh, a seu lado.

comunica, como causa

Fontaine estava assustada, sentindo-se isolada e insegura – exatamente as confusão. As expressões

em seus rostos eram

qualidades de seu personagem no filme. ela nem precisava representar. e sinceras, inteligentes

seu memorável desempenho em Rebecca, a mulher inesquecível foi o início e eles estavam

de uma gloriosa carreira.

verbal e visualmente

concordando e

Quando Hitchcock fez *Agonia de amor*, em 1947, a atriz principal, ann
compreendendo, mas eu

todd, ia aparecer em seu primeiro filme em Hollywood e estava tendo di-
sabia que na realidade

ficuldade para relaxar. então, no silêncio do set antes que o diretor gritas-
não compreendiam

se, “ação!”, Hitchcock lhe contava uma história bem picante que a fazia e
que eu não estava

me comunicando. Eu

rir ou perder o fôlego, chocada. antes de uma cena em que ela precisava
não tinha tocado na

ficar deitada em uma cama vestida com uma camisola elegante, Hitchco-
experiência deles. Então

ck de repente pulou em cima dela, “relaxe!” Com essas brincadeiras fi-eu
tinha de lhes dar uma

cou fácil esquecer suas inibições e ser mais natural.

experiência.

rUles for radIcals,

Quando elenco e equipe estavam cansados no set, ou quando estavam saul
D. alinsky,

muito à vontade e conversando em vez de se concentrarem no trabalho,
1971

Hitchcock jamais gritava ou se queixava. em vez disso, ele esmagava uma
lâmpada com o punho ou jogava sua xícara de chá contra uma parede;
todos rapidamente ficavam sérios e recuperavam o foco.

Nitidamente Hitchcock não acreditava em falar e dar explicações,
preferindo ação em vez de palavras como meio de comunicação, e esta
preferência estendia-se à forma e conteúdo de seus filmes. isso dava muito
trabalho principalmente para seus roteiristas; afinal de contas, colocar o
filme em palavras era a função deles. Nas reuniões sobre o enredo,
Hitchcock discutia as ideias nas quais estava interessado – temas como a

ambiguidade das pessoas, a capacidade delas tanto para o bem como para o mal, o fato de que ninguém neste mundo é verdadeiramente inocente. Os escritores produziam páginas de diálogos expressando estas ideias com elegância e sutileza, para descobrir depois que tinham sido cortados
estratégia 30

435



A carta fez **Ciro** *pensar*

na edição em favor de ação e imagens. em Um corpo que cai (1958) e Psicose qual seria a melhor

(1960), por exemplo, Hitchcock inseriu espelhos em muitas cenas; em maneira de convencer os

persas a se revoltarem,

Quando fala o coração (1945) foram filmagens de marcas de esqui na neve e suas deliberações o

e outros tipos de linhas paralelas; o assassinato de Pacto sinistro (1951) foi levaram a adotar o

revelado por seu reflexo em um par de óculos. Para Hitchcock, evidente seguinte plano, que ele

temente, imagens como estas revelavam suas ideias sobre a ambiguidade achou mais adequado

a seu propósito. Ele

da alma humana melhor do que palavras, mas no papel isto parecia um escreveu em um rolo de

tanto improvisado.

pergaminho que Astíages

No set, os produtores dos filmes de Hitchcock muitas vezes ficavam o havia indicado

para comandar o

observando sem entender enquanto o diretor movimentava a câmera,
exército persa; em

não os atores, para enquadrar a cena. Parecia não fazer sentido, como se
seguida convocou uma

ele gostasse do aspecto técnico da filmagem mais do que dos diálogos e da
assembleia de persas,

abriu o rolo na presença

presença humana. Nem os editores podiam compreender sua obsessão deles
e leu em voz alta

com sons, cores, o tamanho das cabeças dos atores dentro de um fotogra-o
que havia escrito, “E

ma, a velocidade com que as pessoas se moviam – ele preferia favorecer
agora”, acrescentou,

“tenho uma ordem

estes infundáveis detalhes visuais em vez da própria história.

para vocês: todos os

e então o filme era um produto final e, de repente, tudo que tinha homens
devem aparecer

parecido peculiar em seu método fazia sentido. as plateias muitas vezes
desfilando com um

podão.”

reagiam aos filmes de Hitchcock mais profundamente do que ao trabalho

... A ordem foi

de qualquer outro diretor. as imagens, o ritmo, os movimentos da câmera
cumprida. Todos os

arrebataavam as plateias e as deixavam interessadas. Um filme de
Hitchcock homens se reuniram

com seus podões, e o

não era apenas visto, era vivenciado, e muito tempo depois as pessoas

ainda comando seguinte de

se lembravam dele.

Ciro foi que, antes

do amanhecer, eles

interpretação

deviam limpar um

determinado pedaço

Nas entrevistas, Hitchcock costumava contar uma história sobre sua infância de terreno acidentado

cia: lá por volta dos 6 anos, seu pai, aborrecido com alguma coisa que ele cheio de espinheiros,

tinha feito, mandou-o para a delegacia de polícia com um bilhete. O poli-uns 3600 ou 4000

metros quadrados.

cial de serviço leu o bilhete e trancou o pequeno alfred em uma cela, di-Isto também foi feito, e

zendo: “isso é o que fazemos com meninos que não sabem se comportar.”

então *Ciro deu outra*

ele foi solto minutos depois, mas a experiência o marcou para sempre.

ordem para que eles se

apresentassem de novo

se o pai tivesse gritado com ele, como a maioria dos pais das outras crianças no dia seguinte, depois

ças, ele teria ficado defensivo e rebelde. Mas deixá-lo sozinho, cercado de de terem tomado banho.

*figuras de autoridade assustadoras, em uma cela escura, com seus chei- Enquanto isso, *Ciro**

recolhia e matava todas

ros estranhos, foi uma forma muito mais eficaz de comunicação. Como as cabras, ovelhas e bois

Hitchcock descobriu, para ensinar aos outros uma lição, para realmente de seu pai, preparando-modificar o comportamento das pessoas, você precisa alterar a vivência se para receber todo o

exército persa em um

delas, mirar em suas emoções, injetar em suas mentes imagens inesquecíveis, junto com os

veis, sacudi-las. a não ser que você seja extremamente eloquente, é difícil melhores vinhos e pães

fazer isso com palavras e expressões diretas. existe gente demais falando que pudesse conseguir.

No dia seguinte os

conosco, tentando nos convencer disto ou daquilo. as palavras fazem par-convidados se reuniram

te desse barulho e ou as sintonizamos corretamente ou elas se tornam e foram informados de

ainda mais resistentes.

que deveriam se sentar

na grama e se divertir.

Para se comunicar de um modo profundo e real, você precisa ler-Depois da refeição,

var as pessoas de volta à infância, quando eram menos defensivas e mais

436
estratégia 30



impressionadas por sons, imagens, ações, um mundo de comunicação
Ciro lhes perguntou o

pré-verbal. isto requer falar em uma linguagem composta de ações, todas

que eles preferiam – o

trabalho do dia anterior

estrategicamente destinadas a afetar os humores e emoções das pessoas, ou a diversão daquele

o que elas menos podem controlar. essa é exatamente a linguagem que dia; e eles responderam

Hitchcock criou e aperfeiçoou ao longo dos anos. Com atores, ele queria que havia uma distância

extrair deles o desempenho mais natural, em essência fazer com que não muito grande entre o

tormento da véspera e os

representassem. Dizer para relaxar e ser natural teria sido um absurdo; prazeres do presente. Esta

isso só os deixaria mais constrangidos e na defensiva do que já estavam.

era a resposta que Ciro

em vez disso, exatamente como seu pai o havia feito sentir terror em uma desejava; ele aproveitou

a chance e começou

delegacia de polícia de Londres, ele os fazia sentir as emoções do filme: a expor bem claro o

frustração, isolamento, perda de inibição. (Claro que ele não tinha lar-que tinha em mente.

gado a chave das algemas em algum outro lugar no set de Os 39 degraus,

“Homens da Pérsia”,

como Donat depois descobriu; a suposta perda foi uma estratégia.) em ele disse, “ouçam-me;

obedeçam a minhas

vez de cutucar os atores com palavras irritantes, que vem de fora e são ig-ordens, e vocês serão

noradas, Hitchcock tornava esses sentimentos parte de suas experiências capazes de gozar de mil

interiores – e isto era comunicado imediatamente na tela. Com as prazeres bons como este

sem jamais colocarem as

teias, também, Hitchcock jamais pregava uma mensagem. Pelo contrário, mãos em trabalho servil;

*ele usava o poder visual do filme para fazê-las retornar àquele estado in-
mas, se desobedecerem,*

fantil quando imagens e símbolos atraentes tinham um efeito tão visceral.

a tarefa de ontem será

*é imperativo nas batalhas da vida ser capaz de comunicar suas ideias o
modelo de inúmeras*

outras que serão forçados

*para as pessoas, ser capaz de alterar o comportamento delas. Comunica-a
cumprir. Aceitem meu*

*ção é uma forma de guerra. seus inimigos estão na defensiva; eles que-
conselho e conquistem*

rem ser deixados em paz com seus preconceitos e crenças preexistentes.

sua liberdade. Eu sou

o homem destinado

*Quanto mais você penetra em suas defesas, quanto mais você ocupa o e
empreender sua*

*espaço mental deles, melhor é sua comunicação. em termos verbais, a
libertação, e acredito que*

*maioria das pessoas trava uma espécie de guerra medieval, usando pa-
você estão à altura dos*

*lavras, apelos e pedidos de atenção como achas e porretes para bater na
medas na guerra como*

em tudo mais. O que lhes

*cabeça das pessoas. Mas sendo tão diretas, elas só tornam seus alvos mais
digo é a verdade. Não*

*resistentes. em vez disso, você precisa aprender a lutar indiretamente e
demorem, mas reneguem*

*de forma não convencional, induzindo as pessoas a baixarem suas defesas
de uma vez o jugo de*

*– atingindo suas emoções, alterando a experiência delas, atordoando-as
Astíages.”*

Já fazia tempo que

*com imagens, símbolos poderosos e pistas sensoriais viscerais. ao levá-las
os persas estavam*

*de volta àquele estado infantil quando eram mais vulneráveis e fluidas, a
indignados com sua*

*ideia comunicada penetra fundo por trás de suas defesas. Como não está
submissão aos medas.*

Finalmente tinham

lutando do modo comum, você tem um poder incomum.

encontrado um líder

e aceitaram com

*O monge Ryokan... pediu ao mestre zen Bukkan... uma explicação sobre
entusiasmo a perspectiva*

*os quatro mundos dharma. [Bukkan] disse: “Para explicar os quatro
mundos de liberdade.*

hIstória, Heródoto,

*dharma não é preciso muita conversa.” Ele encheu uma xícara branca
484-432 a.C.*

*com chá, bebeu, e quebrou a xícara em pedaços bem na frente do monge,
dizendo:*

“Entendeu?” O monge disse: “Obrigado pelo ensinamento aqui-e-agora. Penetrei direto no reino de Princípio e Evento.”

– Trevor Leggett, *samurai Zen: the Warrior Koans* (1985) estratégia 30
437



Ainda mais tolo é quem

a iNteLigÊNCia sUPeriOr

se apega a palavras

em 1498, Nicolau Maquiavel, aos 29 anos, foi nomeado secretário da se-e frases e assim tenta

gunda Chancelaria de Florença, que administrava as relações exteriores ser entendido. É como

tentar bater na lua com

da cidade. a escolha era inusitada: Maquiavel era de família relativamente uma vareta, ou esfregar

te simples, não tinha experiência política e lhe faltava um diploma em o sapato porque sente

leis ou outra qualificação profissional. ele tinha um contato no governo uma coceira no pé. Não

tem nada a ver com a

florentino, entretanto, que o conhecia pessoalmente e via nele um gran-Verdade.

de potencial. e na verdade, ao longo dos anos seguintes, Maquiavel se Mumon Mestre Zen,

destacou de seus colegas na Chancelaria por sua incansável energia, seus 1183-1260

relatórios incisivos sobre questões políticas, e seus excelentes conselhos a embaixadores e ministros. ele ganhou atribuições de prestígio, viajando por toda a europa em missões diplomáticas – a várias partes da itália para se

encontrar com César Borgia, a fim de investigar as impiedosas inten-

ções do estadista com respeito à Florença; à França para falar com o rei Luís XII; a roma para conferenciar com o papa Júlio II. ele parecia estar no início de uma carreira brilhante.

Mas nem tudo estava indo bem na vida profissional de Maquiavel. ele se queixava com seus amigos do baixo salário da Chancelaria; ele também se descrevia fazendo todo o trabalho duro em várias negociações, só para ver algum ministro poderoso mais antigo ser trazido a bordo no último momento para terminar o trabalho e ficar com o crédito. Muitos acima dele, ele dizia, eram idiotas e preguiçosos, indicados para as posições que ocupavam em virtude de berço e conexões. ele estava aprimorando a arte de lidar com estes homens, contou aos amigos, descobrindo um jeito de usá-los em vez de ser usado.

antes da chegada de Maquiavel à Chancelaria, Florença tinha sido governada pela família dos Medici que, em 1494, fora deposta depois que a cidade se tornou uma república. em 1512, o papa Júlio II financiou um exército para tomar Florença à força, derrubar a república e recolocar os Medici no poder. O plano teve êxito, e os Medici assumiram o controle, graças a Júlio. semanas depois, Maquiavel foi mandado para a prisão, vagamente implicado em uma conspiração contra os Medici. ele foi torturado mas recusou-se a falar, fosse sobre seu próprio envolvimento ou sobre o de outras pessoas. solto em março de 1513, ele se retirou em desgraça para uma pequena fazenda de propriedade de sua família a poucos quilômetros de Florença.

Maquiavel tinha um grande amigo chamado Francesco Vettori, um homem que conseguira sobreviver à mudança de governo e cair nas gra-

ças dos Medici. Na primavera de 1513, Vettori começou a receber cartas nas quais Maquiavel descrevia sua nova vida. De noite ele se fechava em seu estúdio e conversava mentalmente com grandes figuras da história, tentando descobrir os segredos de seu poder. Queria refinar o muito que ele mesmo já havia aprendido sobre política e a arte de governar.

e, escreveu a Vettori, estava redigindo um pequeno panfleto chamado *De principatibus* – mais tarde denominado *O príncipe* – “onde mergulho o mais fundo que posso nas ideias sobre este assunto, discutindo a natureza

estratégia 30

do governo principesco, que formas assume, como estas são adquiridas, Yoriyasu era um

como são mantidas, como são perdidas.” O conhecimento e conselhos samurai arrogante

e agressivo... Na

comunicados neste panfleto seriam mais valiosos para um príncipe do primavera de 1341,

que o maior exército – talvez Vettori pudesse mostrá-lo a um dos Medici, ele foi transferido de

a quem Maquiavel teria muito gosto em dedicá-lo? ele poderia ser muito Kofu para Kamakura,

onde visitou o mestre

útil para esta família de “novos príncipes”. Podia também ressuscitar a Toden, o 45º professor

carreira de Maquiavel, pois ele estava desanimado em seu isolamento da em Kenchoji, para lhe

política.

perguntar o que era

Vettori entregou o artigo a Lorenzo de’ Medici, que o aceitou com Zen.

O professor disse, “É

bem menos interesse do que dedicou a dois cães de caça que recebeu de manifestar diretamente

presente na mesma ocasião. Na verdade, O príncipe, deixou perplexo até a Grande Ação nas

Vettori: seus conselhos eram às vezes muito violentos e amorais, mas a centenas de assuntos

da vida. Quando é

linguagem era bastante moderada e prosaica – uma mistura estranha e lealdade como um

incomum. O autor escrevia a verdade, mas era um pouco atrevido demais.

samurai, é a lealdade

Maquiavel também enviou o manuscrito a outros amigos, que também de Zen. 'Lealdade' está

escrita em caracteres

ficaram sem entender lá muito bem. talvez a intenção fosse uma sátira?

chineses compostos de

O desdém de Maquiavel por aristocratas com poder, mas sem cérebro, era 'centro' e 'coração',

conhecido em seu círculo de amizades.

de modo que significa

o senhor no centro

Não demorou muito e Maquiavel escreveu outro livro, mais tarde co-do homem. Não deve

nhecido como Os discursos, uma filtragem de suas conversas com amigos haver paixões erradas.

desde que caíra em desgraça. Uma série de meditações sobre política, o Mas quando este velho

sacerdote olha para os

livro continha alguns dos mesmos conselhos violentos de sua obra ante-samurais hoje, existem

rior, mas eles eram mais voltados para a constituição de uma república do alguns cujo centro

que para os atos de um único príncipe.

do coração inclina-se

para fama e dinheiro,

Nos anos seguintes, Maquiavel foi lentamente recuperando as sim-em outros em ele se

patias e pôde participar dos assuntos florentinos. ele escreveu uma peça, volta para o vinho e a

Mandragola, que, embora escandalosa, foi admirada pelo papa e encenada-luxúria, e com outros ele

da no Vaticano; ele também recebeu a encomenda para escrever uma pende para o poder e a

arrogância. Estão todos

história de Florença. O príncipe e Os discursos continuaram inéditos, mas nessas ladeiras, e não

circulavam em manuscritos entre os líderes e políticos da Itália. sua audipodem ter um coração

ência era pequena e, quando Maquiavel, morreu em 1527, o ex-secretário centrado; como podem

ser leais ao Estado?

da república parecia destinado a retornar à obscuridade de onde saía.

Se quereis praticar

Depois da morte de Maquiavel, entretanto, aquelas suas duas obras Zen, Senhor, antes de

inéditas começaram a circular fora da Itália. em 1529, Thomas Cromwell, tudo é preciso praticar

a lealdade e não

o ardiloso ministro de Henrique VIII da Inglaterra, conseguiu se apossar escorregar em desejos

de uma cópia de O príncipe e, ao contrário do mais volúvel Lorenzo de' errados."

Medici, leu atentamente. Para ele as anedotas históricas do livro torna-O guerreiro disse,

"Nossa lealdade é a

vam a leitura animada e divertida. a linguagem simples não era bizarra,

Grande Ação direta no

*mas agradável. Mais importante, os conselhos amorais eram de fato in-
campo de batalha. Que*

*dispensáveis: o autor explicava não apenas o que um líder tinha de fazer
necessidade temos de*

sermões de um monge?”

para garantir seu poder, mas também como apresentar suas ações ao pú-

O professor respondeu,

blico. Cromwell não pôde deixar de adaptar as opiniões de Maquiavel em

“Vós, Senhor, sois um

seus conselhos ao rei.

herói na luta, eu sou

um cavaleiro da paz –

*Publicado em vários idiomas nas décadas que se seguiram à morte de não
podemos ter nada a*

*Maquiavel, O príncipe aos poucos se espalhou por todos os cantos. Com o
dizer um ao outro.”*

estratégia 30

439



O guerreiro então

*passar dos séculos, ele adquiriu vida própria, na verdade, uma vida dupla:
sacou da espada e*

*amplamente condenado como amoral, mas avidamente lido em particu-
disse, “A lealdade está*

na espada do herói,

lar por grandes figuras políticas através dos tempos. O ministro francês e se

não conheces isto

Cardeal richelieu fez dele uma espécie de bíblia política. Napoleão o não deverias falar de

consultava com frequência. O presidente americano John adams o man-lealdade.”

tinha ao lado de sua cama. Com ajuda de Voltaire, o rei prussiano Frede-O professor respondeu,

“Este velho monge tem

rico, o grande escreveu um tratado com o título O Anti-Maquiavel, mas a espada do tesouro

descaradamente praticava ao pé da letra muitas das ideias de Maquiavel.

do rei Diamante, e se

Conforme os livros de Maquiavel alcançavam plateias mais amplas, não sabeis o que é isso

não deveríeis falar de

sua influência se estendia além da política. Filósofos, desde Bacon até He-lealdade.”

gel, encontraram em seus escritos a confirmação de muitas de suas pró-

O samurai disse,

prias teorias. Poetas românticos como Lorde Byron admiravam a energia

“Lealdade de sua

Espada Diamante – e

de seu espírito. Na itália, irlanda e rússia, jovens revolucionários desco-que serve esse tipo de

briram em Os discursos uma inspiradora convocação às armas e um plano coisa em uma luta de

de ação detalhado para uma sociedade do futuro.

verdade?”

O professor deu um

ao longo dos séculos, milhões e milhões de leitores usaram os livros salto para frente e

de Maquiavel em busca de inestimáveis conselhos a respeito do poder.

gritou Katzu!, dando

Mas poderia ser o contrário – Maquiavel é que tem usado seus leitores?

um susto tão grande no

samurai que ele perdeu

espalhados por todos os seus escritos e em suas cartas aos amigos, algu-a consciência. Depois

mas delas descobertas séculos após sua morte, estão sinais de que ele re-de um certo tempo, o

fletiu profundamente sobre a própria estratégia de escrever e o poder professor gritou de novo

e o samurai acordou de

que exerceria depois de morto infiltrando suas ideias indiretamente e em imediato. O professor

profundidade nas mentes de seus leitores, transformando-os em discípulos disse, “A lealdade na

involuntários de sua filosofia amoral.

espada do herói, onde

está ela? Fale!”

O samurai estava

interpretação

apavorado; pediu

Depois de se retirar para sua fazenda, Maquiavel teve o tempo e a distância desculpas e partiu.

necessários para pensar profundamente naquelas questões que mais lhe

saMUraI Zen: the

Warrior koans,

diziam respeito. Primeiro, ele devagar formulou a filosofia política que
trevor Leggett,

vinha fermentando havia muito tempo em sua cabeça. Para Maquiavel,
1985

o bem supremo era um mundo de mudanças dinâmicas em que cidades ou
repúblicas se reordenassem e revitalisassem em movimento perpétuo.

a maior calamidade era a estagnação e a complacência. Os agentes da
mudança saudável eram o que ele chamava de “novos príncipes” – pessoas
jovens, ambiciosas, meio leões, meio raposas, inimigas conscientes ou
inconscientes da ordem estabelecida. segundo, Maquiavel analisou o
processo pelo qual novos príncipes alcançavam o ápice do poder e, com
frequência, caíam lá de cima. Certos padrões eram claros: a necessidade de
administrar as aparências, de tirar vantagem dos sistemas de crenças das
pessoas e, às vezes, tomar atitudes decididamente amorais.

Maquiavel ansiava pelo poder de espalhar suas ideias e conselhos.

tendo lhe sido negado este poder no exercício de cargos políticos, ele partiu
para conquistá-lo com livros: ele converteria os leitores a sua causa, e eles
espalhariam suas ideias, mensageiros voluntários ou involuntários.

Maquiavel sabia que os poderosos em geral relutavam em aceitar
conse-440

estratégia 30



lhos, em particular de alguém que aparentemente estava abaixo deles.

O rei da Lídia, Creso,

ele também sabia que muitos daqueles que não estavam no poder talvez
estava pensando muito

em Mitíades, portanto

se assustassem com os aspectos perigosos de sua filosofia – que muitos
quando soube de sua

leitores seriam atraídos e repelidos ao mesmo tempo. (Quem não tem
captura enviou uma

poder quer o poder, mas teme o que talvez tenha de fazer para conseguir-
ordem ao povo de

lo.) Para conquistar os resistentes e indecisos, os livros de Maquiavel te-
Lampsacus para libertá-

lo; se recusassem, ele

riam de ser estratégicos, indiretos e ardilosos. assim, ele imaginou táticas
estava determinado,

retóricas não convencionais para penetrar fundo por trás das defesas de
acrescentou, a “abatê-los

seus leitores.

como a um pinheiro”.

O povo da torre ficou

Primeiro, ele encheu seu livros de conselhos indispensáveis – ideias
atarantado com a

práticas para conseguir o poder, ficar no poder, proteger o próprio poder.

ameaça de Crespo e sem

isto atrai leitores de todos os tipos, pois todos nós pensamos primeiro em
entender direito o que

nossos próprios interesses. também, por mais que um leitor resista, vai per-
queria dizer abatido

como a um pinheiro, até

ceber que ignorar este livro e suas ideias pode ser perigoso.

que finalmente um certo

em seguida, Maquiavel alinhou anedotas históricas espalhadas no
homem idoso começou a

texto para ilustrar suas ideias. as pessoas gostam que lhes mostrem meios
entender: o pinheiro, ele

explicou, é o único tipo

para se imaginarem Césares ou Medicis modernos, e gostam de se divertir de árvore que não lança

com uma boa história; e uma mente cativada por uma história fica relativamente sem defesas e aberta a sugestões. Os leitores mal percebem que

derrubado – abata um

lendo estas histórias – ou, melhor, suas versões habilmente alteradas por pinheiro e ele morre

totalmente. A explicação

Maquiavel – estão assimilando ideias. Maquiavel também citava escrito-deixou os lampsacenos

res clássicos, adaptando as citações para se adequarem a seus propósitos.

tão assustados com

suas ideias e conselhos perigosos seriam mais fáceis de aceitar se parecessem Cresos que libertaram

Miltíades.

sem estar saindo da boca de um Lívio ou de um Tácito.

História, Heródoto,

Finalmente, Maquiavel usava uma linguagem árida, sem adornos, 484-432 a.C.

para dar movimento a sua escrita. em vez de ficarem com as mentes entorpecidas, seus leitores eram contaminados pelo desejo de ir além das ideias e agir. seus conselhos muitas vezes estão expressos em termos violentos, mas suas obras despertam seus leitores do estupor em que estão.

eles também apelam aos jovens, o terreno mais fértil de onde brota o novo príncipe. ele deixava seus escritos em aberto, jamais dizendo às pessoas o que fazer. elas têm de usar suas próprias ideias e experiências com o poder para completar que ele escreve, tornando-se parceiros cúmplices no texto. Com esses vários artifícios, Maquiavel ganhava poder sobre seus leitores enquanto disfarçava a natureza de suas manipulações. é difícil resistir ao que você não pode ver.

Compreenda: você pode ter ideias brilhantes, do tipo que é capaz de revolucionar o mundo, mas, a não ser que saiba expressá-las bem, elas não terão nenhuma força, nenhum poder para entrar na mente das pessoas de uma forma profunda e duradoura. Você precisa dirigir o foco não para si mesmo ou para a necessidade que sente de expressar o que tem a dizer, mas para sua audiência – tão atentamente como um general focaliza o inimigo que está planejando derrotar com uma estratégia. ao lidar com pessoas que estão entediadas e com pouca capacidade de concentra-

ção, você precisa distraí-las, fazendo suas ideias entrarem sorrateiramente pela porta dos fundos. Com líderes você precisa ser mais violento, talvez estratégia 30

441



Naquele mesmo dia,

usando terceiros para disfarçar de onde vêm as ideias que está tentando sair de casa,

do espalhar. Com os jovens, sua expressão precisa ser mais violenta. em sentou-se à beira-mar.

Em torno dele reuniu-se

geral, suas palavras precisam ter movimento, entusiasmando os leitores, uma grande multidão.

jamais chamando atenção para a engenhosidade delas. Você não está Por isso, entrou em

atrás de expressão pessoal, mas de poder e influência. Quanto menos as um barco e sentou-se,

pessoas se concentrarem conscientemente na forma de comunicação que enquanto a multidão

ficava em pé na praia.

você escolheu, menos perceberão o quanto suas ideias perigosas estão se E contou-lhes muitas

enfurnando em suas mentes.

coisas em parábolas:

“Eis que o semeador

saiu para semear. E ao

Durante um certo tempo eu nunca disse no que acreditava, e nunca acreditava semear, uma parte da

no que dizia, e se às vezes acontece de dizer o que penso, sempre o escondo semente caiu à beira

entre tantas mentiras que fica difícil recuperar.

do caminho e as aves

vieram e a comeram.

– Nicolau Maquiavel, carta a Francesco Guicciardini (1521) Outra parte caiu em

lugares pedregosos,

onde não havia muita

terra. Logo brotou,

CHaVes Para a gUerra

porque a terra era

Há séculos as pessoas buscam a fórmula mágica que lhes dê o poder de pouco profunda.

influenciar os outros com palavras. esta busca tem sido muito difícil. as Mas, ao surgir o sol,

queimou-se e, por

palavras têm qualidades paradoxais, estranhas: dê conselhos às pessoas, não ter raiz, secou.

por exemplo, não importa se bons ou não, e você estará sugerindo que Outra ainda caiu

sabe mais do que elas. Na medida em que isto atinge as inseguranças entre os espinhos. Os

espinhos cresceram e a

delas, suas sábias palavras podem ter o mero efeito de entrincheirá-las abafaram. Outra parte,

exatamente naqueles hábitos que você quer mudar. Uma vez tendo suas finalmente, caiu em

palavras se espalhado pelo mundo, sua audiência fará o que quiser com terra boa e produziu

elas, interpretando-as segundo as suas próprias ideias preconcebidas. em fruto, umas cem, outras

sessenta e outras trinta.

geral, quando as pessoas parecem escutar, concordando com um movi- Quem tem ouvidos,

mento de cabeça, se conclui com isso que estão convencidas, mas, na ouça!” Aproximando-verdade, estão apenas tentando ser agradáveis – ou só querendo se livrar se os discípulos,

perguntaram-lhe:

de você. Há palavras demais inundando nossas vidas para que aquilo que

“Por que falas em

se fala tenha algum efeito real, duradouro.

parábolas?” Jesus

isto não significa que a busca de poder através da linguagem seja inú-

respondeu: “Porque a

vós foi dado conhecer os

til, só que ela deve ser muito mais estratégica e baseada no conhecimento mistérios do Reino dos

de psicologia fundamental. O que realmente nos faz mudar e altera nosso céus, mas a eles não.

comportamento não são as palavras que uma outra pessoa pronuncia, Pois àquele que tem,

lhe será dado e lhe será

mas nossa própria experiência, algo que vem não de fora, mas de den-dado em abundância,

tro. alguma coisa que acontece e nos abala emocionalmente, rompe com mas ao que não tem,

nossos padrões usuais de ver o mundo, e causa um impacto persistente mesmo o que tem lhe

será tirado. É por

em nós. algo que lemos ou escutamos de um grande professor nos faz isso que lhes falo em

questionar o que sabemos, nos faz meditar naquela questão, e no proces-parábulas, porque veem

so mudamos nossa maneira de pensar. as ideias são assimiladas e sentidas sem ver e ouvem sem

ouvir nem entender. É

como experiência pessoal. as imagens de um filme penetram em nosso neles que se cumpre a

inconsciente, comunicando de um modo pré-verbal, e se tornam parte de profecia de

nossa vida de sonhos. somente o que desperta no fundo dentro de nós, Isaías, que diz:

lançando raízes em nossas mentes como pensamento e experiência, tem Certamente haveis de

ouvir,

o poder de mudar o que fazemos de alguma forma que dure.

442

estratégia 30



a figura histórica que mais profundamente meditou sobre a nature-e jamais

entendereis.

*za da comunicação foi, sem dúvida, sócrates, o grande filósofo da atenas
Certamente haveis de*

enxergar, e jamais vereis.

*clássica. O objetivo de sócrates era simples: ele queria fazer que as pessoas
Mateus, 13:1-15*

*percebessem que o conhecimento que tinham do mundo era superficial, a
Bíblia de*

*senão totalmente falso. Mas, se ele tivesse tentado dizer isso em um estilo
Jerusalém*

*direto e convencional, só teria deixado sua audiência mais resistente e
reforçado sua vaidade intelectual. e assim, avaliando este fenômeno, e por
meio de muitas tentativas e erros, sócrates chegou a um método. Primeiro
seria a montagem de cena: ele faria uma demonstração de sua própria
ignorância, dizendo a sua audiência formada principalmente de homens
jovens que ele mesmo sabia muito pouco – que sua suposta sabedoria era
só conversa. enquanto isso, ele cumprimentava seus ouvintes, alimentando
a vaidade deles ao elogiar suas ideias de um modo meio de improviso. en-
tão, em uma série de perguntas constituindo um diálogo com um membro
de sua audiência, ele aos poucos destruía aquelas mesmas ideias que tinha
acabado de elogiar. ele nunca dizia diretamente nada que fosse negativo,
mas através de suas perguntas ele fazia a outra pessoa ver a imperfeição
ou falsidade de suas ideias. isto era confuso; ele tinha acabado de
confessar sua própria ignorância, e havia elogiado sinceramente seus
interlocutores.*

*No entanto, ele havia levantado uma porção de dúvidas quanto ao que eles
tinham afirmado conhecer.*

*O diálogo ficava na cabeça dos alvos de sócrates por vários dias, levando-
os a questionar por sua própria conta o que pensavam a respeito do
mundo. Neste estado mental, eles agora estavam mais abertos para o
verdadeiro conhecimento, para algo novo. sócrates rompeu com as ideias
preconcebidas das pessoas sobre o mundo adotando o que chamou de papel
da “parteira”: ele não implantava suas ideias, ele simplesmente ajudava no
parto das dúvidas que todos têm latentes dentro de si.*

*O sucesso do método de sócrates foi assombroso: toda uma geração de
jovens atenienses ficou enfeitiçada por ele e para sempre alterada por seus
ensinamentos. O mais famoso foi Platão, que divulgou as ideias de sócrates*

como se fossem um evangelho. e a influência de Platão sobre o pensamento ocidental talvez seja maior do que a de qualquer outro.

O método de sócrates foi altamente estratégico. ele começou enfraquecendo-se e fortalecendo os outros, um modo de acalmar as atitudes defensivas naturais de seus ouvintes, derrubando imperceptivelmente seus muros. em seguida ele os atraía para um labirinto de discussões para o qual não conseguiam encontrar uma saída e no qual tudo em que acreditavam era questionado. segundo alcebiades, um dos jovens a quem só-

crates enfeitiçara, nunca se sabia no que ele realmente acreditava ou o que realmente queria dizer; tudo que ele dizia era retórica, era irônico.

e como você não tinha certeza do que ele estava fazendo, o que vinha à tona nestas conversas era sua própria confusão e dúvida. ele alterava sua experiência do mundo de dentro para fora.

estratégia 30

443



Ironia. – A ironia

Pense neste método como comunicação-em-profundidade. O discurso serve apenas como

normal, e até a boa literatura e as belas-artes, em geral, só atingem as uma ferramenta

pessoas na superfície. Nossas tentativas de nos comunicarmos com elas pedagógica, utilizada

por um professor ao

são absorvidas por todo o barulho que enche seus ouvidos todos os dias.

lidar com qualquer tipo

Mesmo se alguma coisa que dissermos ou fizermos de alguma maneira de aluno: seu objetivo

tocar em uma corda emocional e criar algum tipo de conexão, raramen-

é a humilhação,

causar vergonha, mas

te ela permanece em suas mentes tempo suficiente para alterar o modo do tipo saudável que

como elas pensam e agem. Muitas vezes, estas comunicações superficiais desperta boas resoluções

são ótimas; não podemos passar a vida inteira lutando para atingir todo e inspira respeito e

mundo – isso seria exaustivo. Mas a capacidade de atingir as pessoas mais gratidão por quem nos

ameaça, portanto, do

profundamente, de alterar suas ideias e comportamento desagradável, às tipo que sentimos por

vezes é crítica.

um médico. O irônico

*Você precisa prestar atenção não é ao conteúdo apenas de sua comun-
posição de inocente, e faz*

isso tão bem que os

*nicação, mas à forma – o modo como você conduz as pessoas às conclu-
alunos que discutem*

*sões que deseja, em vez de lhes transmitir a mensagem com uma porção de
com ele se iludem,*

*palavras. se você quer que as pessoas mudem um mau hábito, por exem-
tornam-se ousados*

*plo, muito mais eficaz do que simplesmente persuadi-las a fazer isso é lhes
em sua crença de que*

sabem mais e se expõem

*mostrar – talvez espelhando de alguma maneira o comportamento ruim –
em todos os aspectos;*

como as outras pessoas se sentem incomodadas com esse hábito. se você quer eles abandonam a

fazer com que pessoas com baixa autoestima se sintam melhor a respeito de circunspecção e se

revelam como são –

si mesmas, o elogio tem um efeito superficial; em vez de elogiar, você pre- até o momento em

cisa incentivá-las a realizar algo mais tangível, dando-lhes uma experiência que a lâmpada que

real. isso se traduzirá em uma sensação muito mais profunda de confiança.

estiveram erguendo

se você quer comunicar uma ideia importante, não deve fazer sermão; ao para iluminar o rosto

do professor reflete

contrário, faça com que seus leitores ou ouvintes liguem os pontinhos e neles seus raios de luz

cheguem à conclusão por si mesmos. Faça com que assimilem a ideia de uma forma muito

que você está tentando comunicar; faça com que pareça brotar da cabeça humilhante. – Onde

um relacionamento

delas. essa comunicação indireta tem o poder de penetrar fundo por trás assim entre professor e

das defesas das pessoas.

aluno não prevalece,

ao falar usando esta nova linguagem, aprenda a expandir seu vo-ironia é falta de

cabulário além da comunicação explícita. O silêncio, por exemplo, tem educação, um vulgar

fingimento. Todos

um grande efeito; calado, sem responder, você diz muita coisa; sem menos escritores irônicos

cionar algo sobre o qual as pessoas esperam que você fale, você chama dependem da tola

atenção para esta elipse, faz com que ela comunique. similarmente, os espécie de homens

que, juntos com o

detalhes – o que Maquiavel chama le cose piccole (as pequenas coisas) – em autor, gostariam de

um texto, discurso, ou obra de arte têm grande capacidade expressiva.

se sentirem superiores

Quando Cícero, o famoso advogado e orador romano, queria difamar aos outros e que

o caráter de alguém que estava processando, ele não acusava ou usava consideram o autor

um porta-voz de

linguagem bombástica; em vez disso, ele mencionava detalhes da vida do sua presunção. – O

acusado – o luxo incrível de sua casa (era sustentado com meios ilegais?), hábito da ironia,

a prodigalidade de suas festas, seu estilo de vestir, os pequenos sinais de como o do sarcasmo,

estraga o caráter,

que ele se considerava superior ao romano médio. Cícero dizia essas coi-ao qual aos poucos

sas de passagem, mas o subtexto era claro. sem atingir os ouvintes na vai emprestando

cabeça, ele os conduzia para uma determinada conclusão.

a qualidade de

em qualquer época é perigoso expressar ideias contrárias à natureza uma maliciosa e

escarnecedora

da opinião pública ou ofender noções do que é correto. é melhor pare-444

estratégia 30



cer se conformar com estas normas, portanto, papagueando a sabedoria superioridade: no final

aceita, inclusive a conclusão moral adequada. Mas você pode usar deta-a pessoa parece um cão

esperto que aprendeu a

lhes aqui e ali para dizer outra coisa. se você está escrevendo um roman-rir, mas esqueceu como

ce, por exemplo, pode colocar suas perigosas opiniões na boca do vilão morder.

mas expressá-las com tanta energia e colorido que elas se tornam mais hUMano, deMasIado

interessantes do que os discursos do herói. Nem todos vão compreender hUMano, Friedrich

Nietzsche, 1878

suas alusões e demãos de significados, mas alguns certamente sim, pelos menos aqueles com bom discernimento; e mensagens confusas excitarão sua audiência: formas indiretas de expressão – silêncio, alusão, detalhes falsificados, erros intencionais – fazem as pessoas se sentirem como se estivessem participando, descobrindo sozinhas o sentido. Quanto mais essas pessoas participarem no processo de comunicação, mais profundamente elas assimilam as ideias nele contidas.

ao colocar esta estratégia em prática, evite o erro comum de se esforçar para conseguir a atenção das pessoas usando uma fórmula que seja chocante ou estranha. a atenção que você consegue desse modo será

superficial e efêmera. ao usar uma forma que deixe de fora um público amplo, você estreita sua audiência; você vai acabar pregando para os convertidos. Como o caso de Maquiavel mostra, usar uma forma convencional é mais eficaz no longo prazo, porque atrai uma audiência maior.

Uma vez tendo esta audiência, você pode insinuar seu verdadeiro (e até chocante) conteúdo através de detalhes e subtextos.

Na guerra quase tudo é julgado por seu resultado. se um general lidera seu exército para a derrota, não importam suas nobres intenções; nem a possibilidade de fatores imprevistos o terem desviado do curso.

ele perdeu; não há desculpas. Uma das ideias mais revolucionárias de Maquiavel foi aplicar este padrão à política: o importante não é o que as pessoas dizem ou pretendem, mas os resultados de suas ações, se o poder aumenta ou diminui. isto é o que Maquiavel chamou de a “verdade efetiva” – a verdade verdadeira, em outras palavras, o que acontece de fato, não o que é expresso em palavras ou teorias. ao examinar a carreira de um papa, por exemplo, Maquiavel procurava as alianças que ele havia construído e a riqueza e o território que adquirira, não seu caráter ou proclamações religiosas. Fatos e resultados não mentem. Você precisa aprender a aplicar o mesmo barômetro a suas tentativas de comunicação e às das outras pessoas.

se um homem diz ou escreve algo que ele considera revolucionário e que espera que vá mudar o mundo e melhorar a humanidade, mas no final quase ninguém é afetado de algum modo real, então ele não é nada revolucionário ou progressista. a comunicação que não promove sua causa ou produz um resultado desejado é um discurso para satisfação de seus próprios desejos, refletindo nada mais do que o amor das pessoas por suas próprias vozes e o gosto de bancarem os paladinos da moral.

a verdade real do que elas escreveram ou disseram é que nada mudou.

a habilidade para atingir as pessoas e alterar as opiniões delas é um assunto sério, tão sério e estratégico quanto a guerra. Você precisa ser mais se-estratégia 30

445



vero consigo mesmo e com os outros: o fracasso na comunicação é culpa não da audiência burra, mas do comunicador sem estratégia.

Imagem: O estilete.

ele é longo e pontudo. ele
 não precisa ser afiado. em sua forma reside
 a perfeição como um instrumento para penetrar de um
 modo limpo e profundo. seja em uma estocada
 pelo flanco, costas ou atravessando o
 coração, seu efeito é fatal.

DestrUa

De DeNtrO Para FOra

Autoridade: Não posso parir a sabedoria e aquilo de que muitos
 me acusam, que ao questionar
 a estratégia
 os outros eu mesmo não revelo

nada de sábio devido a minha falta de sabedoria, está certo. a raDO
 FrONte-iNteriOr

zão é a seguinte: Deus me força a
 servir de parteira e me impede de
 dar à luz. – Sócrates (470-399 a.C.)

Só se pode realmente travar uma guerra com um inimigo que se mostra. Ao
 se infiltrar nas fileiras de seus adversários, tra-iNVersO

balhando de dentro para fora para derrubá-los, você não lhes Mesmo
 enquanto planeja sua comunicação para que sejam mais cons-dá nada
 para ver ou a que reagir – a suprema vantagem.

cientemente estratégicas, você deve desenvolver a habilidade inversa para
 De dentro para fora, você também fica conhecendo as fragi-decodificar os
 subtextos, as mensagens ocultas e os sinais inconscientes lidades deles e
 cria possibilidades para semear divergências no que as outras pessoas

dizem. Quando elas falam em vagas generalidades, por exemplo, e usam muitos termos abstratos como “justiça”, “mo-internas. Portanto, oculte suas intenções hostis. Para pegar ral”, “liberdade” e daí por diante, sem na verdade explicar exatamente aquilo que você quer, não lute contra quem o tem, mas junte-sobre o que estão falando, quase sempre escondem alguma coisa. em se a eles – depois, lentamente, tome posse dessa coisa ou espere geral são as próprias ações desagradáveis, mas necessárias, que elas preferem pelo momento de encenar um coup d’état . Nenhuma estru-rem dissimular sob uma cortina de verborragia virtuosa. Quando escutar tura permanece de pé por muito tempo se está podre por dentro.

esse tipo de discurso, desconfie.

enquanto as pessoas que usam uma linguagem engraçadinha, transbordando de clichês e gírias, talvez estejam tentando distrair você da fragilidade de suas ideias, tentando convencer você não pela firmeza de seus argumentos, mas fazendo você se sentir em um clima de intimidade e afeto com elas. e pessoas que usam linguagem floreada, pretensiosa, abarrotada de metáforas brilhantes, com frequência estão mais interessadas no som de suas próprias vozes do que em atingir um público com uma ideia autêntica. em geral, você precisa prestar atenção ao modo como as pessoas se expressam; nunca tome seu conteúdo pelo que parece ser.

446

estratégia 30



Imagem: O estilete.

3 1

*ele é longo e pontudo. ele
não precisa ser afiado. em sua forma reside
a perfeição como um instrumento para penetrar de um
modo limpo e profundo. seja em uma estocada
pelo flanco, costas ou atravessando o
coração, seu efeito é fatal.*

DestrUa

De DeNtrO Para FOra

a estratégia

DO FrONte-iNteriOr

Só se pode realmente travar uma guerra com um inimigo que se mostra. Ao se infiltrar nas fileiras de seus adversários, trabalhando de dentro para fora para derrubá-los, você não lhes dá nada para ver ou a que reagir – a suprema vantagem.

De dentro para fora, você também fica conhecendo as fragilidades deles e cria possibilidades para semear divergências internas. Portanto, oculte suas intenções hostis. Para pegar aquilo que você quer, não lute contra quem o tem, mas junte-se a eles – depois, lentamente, tome posse dessa coisa ou espere pelo momento de encenar um coup d'état . Nenhuma estrutura permanece de pé por muito tempo se está podre por dentro.



Atena então inspirou

O iNiMigO iNVisÍVeL

Prylis, filho de Hermes,

No final de 1933, adolf Hitler nomeou o contra-almirante, de 46 anos, para sugerir que a

Wilhelm Canaris, chefe do abwehr, o serviço de informações secretas e entrada em Troia

deveria ser por meio de

contraespionagem do estado-Maior alemão. Hitler acabara de conquistar um cavalo de madeira;

tar poderes ditatoriais como governante da Alemanha, e, de olho em Epeius, filho de

futuras conquistas na Europa, ele queria que Canaris fizesse da abwehr Panopeus, um fócio de

Parnaso, apresentou-se

uma agência tão eficiente quanto o serviço secreto Britânico. Canaris como voluntário para

era uma escolha um tanto estranha para o posto. ele era um aristocrata, construir um sob a

não estava filiado ao Partido Nazista e não tinha tido uma carreira militar supervisão de Atena.

de grande destaque. Mas Hitler viu em Canaris traços que faziam dele Depois disso, é claro,

Ulisses reivindicou para

um excelente mestre na arte da espionagem: ardiloso ao extremo, um si todo o crédito por este

homem feito para intrigas e trapagens, ele sabia como obter resultados. e estratégia...

também ficaria devendo sua promoção exclusivamente a Hitler.

... [Epeius] construiu

um enorme cavalo oco de

Nos anos seguintes, Hitler teria razão para se sentir orgulhoso de tábuas de pinheiro, com

sua escolha. Canaris reorganizou rigorosamente a abwehr e ampliou as uma escotilha encaixada

redes de espionagem por toda a Europa. Em seguida, em maio de 1940, em um dos lados, e letras

ele forneceu excepcionais informações secretas para a blitzkrieg quando garrafais esculpidas do

outro que o consagravam

da invasão da França e dos Países Baixos no princípio da segunda guerra a Atena: “Em agradecida

Mundial. e assim, no verão daquele mesmo ano, Hitler deu a Canaris sua expectativa de um

missão mais importante até aquela data: fornecer informações secretas retorno seguro de seus

homens a seus lares,

para a Operação Sealion, um plano para conquistar a Inglaterra. Depois os gregos dedicam esta

da blitzkrieg e da evacuação do exército aliado em Dunquerque, os britânicos oferta à Deusa.” Ulisses

cos pareciam profundamente vulneráveis, e expulsá-los da guerra àquela convenceu os mais

altura garantiria a Hitler a conquista da Europa.

corajosos dos gregos a

subirem com suas armas

Depois de algumas semanas, entretanto, Canaris relatou que os alemães por uma escada de corda

mães haviam subestimado o tamanho do exército e da força aérea inglesa entrarem pela escotilha

seal. Sealion exigiria muito mais recursos do que o Führer havia previsto; a na barriga do cavalo...

Entre eles estavam

não ser que Hitler estivesse disposto a comprometer muito mais tropas, as Menelau, Ulisses,

coisas iam ficar complicadas. Foram notícias muito decepcionantes para Diomedes, Sthenelus,

Hitler, que queria derrubar a Inglaterra com um só golpe rápido. De olho Acamas, Thoas e

em uma iminente invasão da Rússia, ele não estava disposto a empenhar Neoptolemus. Induzido,

ameaçado e subornado,

muitos soldados na Operação Sealion ou passar anos subjugando os brios próprios Epeius uniu-se

tânicos. acostumado a confiar em Canaris, ele abandonou a planejada ao grupo. Ele subiu por

invasão.

último, puxou atrás de

si a escada e, como só ele

Naquele mesmo verão, o general Alfred Jodl surgiu com um plano sabido como funcionava

brilhante para prejudicar a Inglaterra de outro modo: usando a Espanha a escotilha, sentou-se

como base de operações, ele invadiria a ilha de Gibraltar, propriedade ao lado da trava. Ao

da Grã-Bretanha, interrompendo as rotas marítimas da Inglaterra através do estreito, os gregos

restantes sob o comando

do Mediterrâneo e do Canal de Suez até seu império na Índia e pontos de Agamenon seguiram

a leste – um golpe desastroso. Mas os alemães tinham de agir rápido, as instruções de Ulisses,

antes que os ingleses percebessem a ameaça. excitado com a perspectiva que eram tocar fogo

em seu acampamento,

de arruinar a Inglaterra dessa forma indireta, Hitler mais uma vez pediu partir para o mar e

a Canaris para avaliar o plano. O chefe da abwehr foi para a Espanha, esperar ao largo de

estudou a situação, e mandou seu relatório. Assim que o exército alemão Tenedos e das ilhas

avançasse para a Espanha, ele disse, os ingleses perceberiam o plano, e calidianas até a noite

seguinte...

Gibraltar tinha ótimas defesas. Os alemães precisariam também da co-448
estratégia 31



operação de Francisco Franco, ditador da Espanha, que, Canaris acre-

... Ao alvorecer,

ditava, não ia ajudar muito. Em resumo: Gibraltar não valia o esforço.

patrulheiros troianos

relataram que do

Havia muita gente ao redor de Hitler que acreditava que tomar Gibraltar acampamento só

era eminentemente possível e poderia significar a vitória total na guerra restavam cinzas e

contra a Grã-Bretanha. Chocado com o relatório de Canaris, eles expres- que os gregos tinham

partido, deixando

saram veementemente suas dúvidas sobre as informações secretas que ele um cavalo enorme na

vinha fornecendo o tempo todo. Sua natureza enigmática – falava pouco praia. Príamo e vários

e era impossível de decifrar – apenas alimentava as suspeitas de que não de seus filhos foram ver

era uma pessoa confiável. Hitler não quis dar ouvidos a seu staff, mas um e, enquanto olhavam

maravilhados, Timoetes

encontro com o generalíssimo Franco a fim de discutirem o plano para foi o primeiro a romper

gibraltar indiretamente corroborou tudo que Canaris tinha dito. Franco o silêncio. “Visto que

era difícil e fez todos os tipos de exigências tolas; seria impossível lidar este é um presente para

Atena”, disse, “proponho

com os espanhóis; as logísticas eram complicadas demais. Hitler logo perlevá-lo para dentro de

deu interesse pelo plano de Jodl.

Troia e rebocá-lo até

Nos anos seguintes, um número cada vez maior de oficiais alemães sua cidadela.” “Não,

não!” gritou Capys.

estava desconfiando da lealdade de Canaris ao terceiro reich, mas nin-

“Atena favoreceu os

guém conseguia atribuir a ele nada de concreto. O próprio Hitler tinha gregos durante muito

muita fé no chefe da abwehr e o enviava em missões secretas críticas.

tempo; devemos queimá-

lo imediatamente ou

Uma delas foi no verão de 1943, quando o marechal Pietro Badoglio, ex-abri-lo para ver o que

chefe do estado-Maior italiano, prendeu Benito Mussolini, ditador da Itália, em sua barriga.”

lia e o mais fiel aliado de Hitler. Os alemães temiam que Badoglio pudesse Mas Príamo declarou:

“Timoetes está certo.

secretamente iniciar conversações com o general Dwight D. Eisenhower a Vamos colocá-lo sobre

favor da rendição da Itália – um golpe devastador para o eixo que Hitler rolos. Que ninguém

poderia evitar, se necessário, enviando um exército a Roma, prendendo profane uma propriedade

de Atena.” O cavalo era

Badoglio e ocupando a capital. Mas isso era necessário?

largo demais para passar

Os exércitos de Hitler eram necessários em outras partes, portanto pelos portões. Mesmo

Canaris foi despachado para avaliar a probabilidade de a Itália se render.

depois de os muros

ele se encontrou com seu colega no governo italiano, o general Cesare terem sido quebrados,

ele ficou preso quatro

amé, em seguida combinou uma reunião com membros do alto escalão vezes. Com um esforço

do serviço de inteligência dos dois países. Na reunião, amé negou enfaticamente os troianos

ticamente que Badoglio tivesse qualquer intenção de trair a Alemanha; então o rebocaram até

a cidadela; mas pelo

na verdade, o marechal era fidelíssimo à causa. e amé foi muito con-menos tomaram a

vincente. Hitler então deixou a Itália em paz. Poucas semanas depois, precaução de consertar

entretanto, Badoglio entregou-se a Eisenhower, e a valiosa frota italiana o muro quebrado atrás

deles...

passou para as mãos dos aliados. Canaris fora enganado – ou Canaris é À meia-noite... Ulisses

quem enganara todo mundo?

ordenou a Epeius

O general Walter Schellenberg, chefe da divisão do serviço secreto que destrancasse a

escotilha... Então os

estrangeiro da SS, começou a investigar o fiasco de Badoglio e desco-gregos espalharam-

briu dois homens a serviço de amé que haviam escutado as conversas de se em silêncio pelas

Canaris com seu chefe. Canaris, eles relataram, sabia o tempo todo das ruas iluminadas pelo

lunar, invadiram casas

intenções de Badoglio de se render e colaborara com amé para enganar desprotegidas e cortaram

Hitler. Certamente desta vez o chefe da Abwehr fora apanhado no ato e as gargantas dos

pagaria com a própria vida. Schellenberg reuniu um grosso dossiê com troianos adormecidos.

t

outros atos que lançaram mais dúvidas sobre Canaris. ele o apresentou a he greek Myths,

Heinrich Himmler, chefe da ss, que, entretanto, disse a seu subordinado graves, 1955

estratégia 31

449



para ficar calado – ele apresentaria o dossiê a Hitler quando chegasse a hora. No entanto, para desânimo de schellenberg, meses se passaram e Himmler não fez nada, exceto aposentar Canaris do serviço com todas as honras.

Logo depois da aposentadoria de Canaris, seus diários caíram nas mãos da ss. eles revelavam que ele havia conspirado contra Hitler desde o início de sua função como chefe da abwehr, até tramando assassinar o Führer em intrigas que falharam por pouco. Canaris foi mandado para um campo de concentração, onde, em abril de 1945, foi torturado e morto.

interpretação

Wilhelm era um homem conservador e de grande devoção patriótica. Nos primeiros dias da ascensão do Partido Nazista ao poder, ele já acreditava que Hitler levaria sua amada Alemanha à destruição. Mas o que ele podia fazer? era apenas um homem e levantar a voz contra Hitler não lhe daria mais do que um pouco de publicidade e uma morte prematura. Canaris estava interessado apenas nos resultados. Portanto ficou calado e, ao lhe oferecerem o posto de chefe da abwehr, aproveitou a oportunidade. De início, ele não se apressou, conquistando a credibilidade por seu trabalho na abwehr e tentando compreender o funcionamento interno do governo nazista. enquanto isso, ele secretamente organizava um grupo de conspiradores que pensavam como ele, a schwarze Kapelle (Orquestra Negra), que planejava várias conspirações para matar Hitler. De sua posi-

ção na abwehr, Canaris era capaz de proteger até certo ponto a schwarze Kapelle de investigações. ele também sigilosamente reunia informações sobre as sujeiras mais secretas de nazistas do alto escalão, como Himmler, e deixava que ficassem sabendo que qualquer movimento contra ele resultaria em revelações que acabariam com eles.

Designado para a Operação sealion, Canaris adulterou as informa-

ções secretas para fazer a Inglaterra parecer muito mais formidável do que era. Designado para investigar a invasão de Gibraltar, ele secretamente disse aos espanhóis que seria um desastre deixar que a Alemanha usasse o país deles: a Alemanha nunca mais sairia de lá. Daí a frieza de Franco com Hitler. Em ambos os casos, Canaris explorou a impaciência de Hitler querendo vitórias fáceis e rápidas para desencorajá-lo a se meter em aventuras que poderiam ter virado fácil e irrevogavelmente a guerra a seu favor. Por fim, no caso de Badoglio, Canaris entendeu qual era o ponto fraco de Hitler – uma preocupação paranoica com a lealdade dos outros – e instruiu Amé para apelar para esta fragilidade e dar uma prova da devoção da Itália à causa do eixo. Os resultados do trabalho de Canaris pelo lado de dentro foram surpreendentes: um homem representou um papel importantíssimo salvando a Inglaterra, a Espanha e a Itália do desastre, inegavelmente mudando a maré da guerra. Os recursos da máquina de guerra alemã estavam essencialmente à disposição dele, para dilacerar e descarrilar seus esforços.

450

estratégia 31



Como a história de Canaris demonstra, se existe alguma coisa que você queira combater ou destruir, quase sempre é melhor reprimir o desejo de expressar sua hostilidade, revelar sua posição e deixar que o outro lado saiba quais são suas intenções. O que você ganha em publicidade, e talvez se sentindo bem com sua franqueza, você perde na redução de seu poder de causar danos reais, particularmente se o inimigo é forte.

em vez disso, a melhor estratégia é parecer que está do lado do inimigo, entrando no fundo do coração dele. Dali você pode colher informações valiosas: fragilidades para atacar, evidências incriminadoras para publicar. aqui, manobras sutis, como transmitir informações falsas ou guiar seu adversário para uma política autodestrutiva, pode ter grandes efeitos – bem maiores do que qualquer coisa que você pudesse fazer pelo lado de fora. Os poderes do inimigo tornam-se armas que você pode usar contra ele, uma espécie de armadura vira-casaca a sua disposição. é difícil para a maioria das pessoas imaginar que alguém, que por fora faz o papel de fiel defensor ou amigo, possa secretamente ser um inimigo. isto torna suas intenções hostis relativamente fáceis de disfarçar. Quando você é invisível para o inimigo, não há limite para os poderes destrutivos a sua disposição.

Fale com deferência, ouça com respeito, obedeça a seu comando e concorde com ele em tudo. Ele jamais imaginará que você pode estar em

conflito com ele.

Nossas medidas traiçoeiras estarão, portanto, resolvidas.

– Tai Kung, Os seis ensinamentos secretos (c. século IV a.C) a CONQUISTA da Migração

No verão de 1929, André Breton, o líder de 33 anos do movimento surrealista de vanguarda em Paris, assistiu à exibição privada de um filme chamado *Um cão andaluz*. Era dirigido por um membro espanhol do grupo, Luis Buñuel, e a sua primeira imagem mostrava um homem cortando o olho de uma mulher com uma faca. Este, Breton exclamou, era o primeiro filme surrealista. *Um cão andaluz* criou muito alvoroço em parte por causa da contribuição para a filmagem de um novo artista no cenário, Salvador Dalí, amigo e colaborador de Buñuel. O diretor falou muito bem a Breton sobre seu colega espanhol, cujos quadros, disse, podem sem dúvida alguma ser considerados surrealistas e cuja personalidade era extremamente peculiar. Em breve outras pessoas, também, estavam falando de Dalí, discutindo o que ele chamava de seu método “paranoico-crítico” de pintar: ele mergulhava em seus sonhos e em seu inconsciente e interpretava as imagens que encontrava ali, não importava qual fosse seu conteúdo-

do, em delirantes detalhes. Dalí ainda vivia na Espanha, mas Breton de repente via seu nome por toda a parte. E aí, em novembro de 1929, Dalí, aos 25 anos, fez sua primeira grande exposição em uma galeria de Paris, e estratégia 31

451



Durante todas as suas

Breton ficou fascinado com as imagens. Ele escreveu a respeito da mostra, viagens revolucionárias

“Pela primeira vez as janelas da mente se escancararam.”

e missionárias, Hasan

O final da década de 1920 foi um período difícil para Breton.

[líder dos ismaelitas

de Nizari] estava em

O movimento que havia fundado uns cinco anos antes estava estagnado
busca de uma fortaleza

e seus membros constantemente discutiam por questões ideológicas que
inexpugnável de onde

faziam Breton chorar de tédio. Na verdade, o surrealismo estava à beira
conduzir sua resistência

ao império Seljuk.

de se tornar passé. talvez Dalí pudesse oferecer o sangue novo de que ele
Por volta de 1088, ele

precisava: sua arte, suas ideias, sua personalidade provocante poderiam
finalmente escolheu

fazer do surrealismo algo sobre o que as pessoas voltariam a falar. Com o
castelo de Alamut,

tudo isto em mente, Breton convidou Dalí para entrar no movimento,
construído em um cume

estreito sobre um alto

e o espanhol muito satisfeito aceitou. Dalí mudou-se para Paris e ali se
rochedo no coração das

estabeleceu.

Montanhas Elburz, em

Durante alguns anos, a estratégia de Breton pareceu funcionar. Os uma
região conhecida

como o Rudbar. O

escandalosos quadros de Dalí eram o assunto de Paris. suas exposições
castelo dominava um

causavam tumulto. De repente, todos estavam interessados de novo no vale
cultivado cercado,

surrealismo, até artistas mais jovens. Mas em 1933, Breton já estava se ar-
com 48 quilômetros

rependendo de ter incluído Dalí. ele tinha começado a receber cartas do de

comprimento e 5

de largura em sua

*espanhol manifestando um grande interesse em Hitler como uma fonte
parte mais larga,*

*de inspiração paranoica. só os surrealistas, Dalí achava, eram capazes de
aproximadamente 1.800*

*“dizer coisas bonitas sobre o assunto” Hitler; ele até escreveu a respeito
metros acima do nível*

do mar. Várias aldeias

*de sonhos com Hitler que tinham uma carga sexual. Conforme as notícias
pontilhavam o vale, e*

*da paixão de Dalí pelo Führer se espalhavam dentro do movimento, elas
seus habitantes eram*

*provocavam discussões sem-fim. Muitos surrealistas tinham simpatias co-
muito receptivos com*

*munistas e não estavam gostando dos devaneios do artista espanhol. Para
relação à ascética crença*

de Hasan. O castelo era

*piorar as coisas, ele incluiu um quadro enorme de uma imagem de Lênin
acessível apenas com*

*em uma pose grotesca – expondo nádegas imensas (quase três metros
grande dificuldade por*

*de comprimento), apoiado em uma muleta. Muitos no grupo surrealista
uma estreita garganta*

do Rio Alamut...

*admiravam Lênin; Dalí estaria sendo intencionalmente provocador? De-
Hasan empregou uma*

*pois que Breton disse a Dalí que não gostava de suas pinturas de nádegas
estratégia cautelosa*

e ânus humanos, uma delirante profusão de imagens de ânus de repente

*para tomar o castelo,
começou a povoar os quadros do artista.
que fora cedida a seu
atual proprietário*

*No início de 1934, Breton não suportou mais e publicou uma decla-shiita,
chamado*

*ração, assinada também por vários membros, propondo a expulsão de
Mahdi, pelo sultão*

*Dalí do grupo surrealista. O movimento se dividiu; Dalí tinha defensores de
Seljuk Malikshah.*

Primeiro, Hasan enviou

*assim como inimigos. Finalmente foi convocada uma reunião para deba-
seu fiel dai Husayn*

*ter o assunto. Dalí estava com febre e dor de garganta; ele apareceu na
Qai-ni e dois outros*

*reunião vestindo uma meia dúzia roupas superpostas e um termômetro
para conquistarem*

*na boca. enquanto Breton andava pela sala de um lado para o outro,
convertidos nas aldeias*

vizinhas. Em seguida,

*relacionando as razões para sua expulsão, Dalí começou a tirar e colocar
muitos dos residentes*

*o sobretudo, o casaco, as suéteres, tentando regular sua temperatura. es-e
soldados de Alamut*

tava difícil alguém prestar atenção a Breton.

foram secretamente

convertidos ao

Finalmente, pediram a Dalí para dar sua resposta.

ismaelismo. Finalmente,

– eu tinha pintado Lênin e Hitler com base em sonhos – ele disse, o em setembro de 1090,

termômetro na boca fazendo-o cuspir muitas de suas palavras. – as náde-o próprio Hasan foi

gas anamórficas de Lênin não foram um insulto, mas a prova da minha secretamente introduzido

no castelo. Quando

fidelidade ao surrealismo.

452

estratégia 31



ele continuava despindo e vestindo as roupas.

Mahdi percebeu que

– todos os tabus são proibidos ou então é preciso fazer uma lista da-Hasan havia de fato

dominado em silêncio

queles a serem observados, e deixar que Breton formalmente afirme que sua fortaleza, saiu

o reino da poesia surrealista nada mais é do que um pequeno domínio pacificamente...

usado para prisão domiciliar daqueles réus colocados sob vigilância pelo the teMplars and

esquadrão do vício ou pelo Partido Comunista.

the assassIns, James

Wasserman, 2001

Os membros do círculo ficaram perplexos, para dizer o mínimo: Dalí tinha transformado a reunião deles em uma espécie de performance surrealista,

ao mesmo tempo ridicularizando a liberdade criativa que defendia e reivindicando-a para si mesmo. ele também os tinha feito rir.

Uma votação para excluí-lo só confirmaria as coisas de que ele os havia acusado. Por enquanto, decidiram deixá-lo em paz, mas na conclusão do encontro ficou claro que o movimento surrealista estava agora mais dividido do que nunca.

No final daquele mesmo ano. Dalí retirou-se para Nova York. Paris recebeu a notícia de que ele havia conquistado totalmente o mundo das artes nos estados Unidos, fazendo do surrealismo o movimento mais excitante por toda a parte. Nos anos seguintes, ele emigraria para os estados Unidos e seu rosto enfeitaria a capa da revista Time. De Nova York, sua fama se espalhou pelo mundo inteiro. enquanto isso, os próprios surrealistas iam se apagando tranquilamente aos olhos do público, marginalizados por outros movimentos artísticos. em 1939, Breton, desgostoso com sua falta de controle sobre Dalí, finalmente expulsou o espanhol do grupo, mas a essa altura isso pouco importava: o próprio Dalí havia se tornado sinônimo de surrealismo, e continuaria assim muito depois de o movimento surrealista deixar de existir.

interpretação

salvador Dalí era um homem extremamente ambicioso. embora parecendo no mínimo excêntrico, seus diários mostram até que ponto ele aplicava estratégias para conseguir o que queria. aborrecendo-se na Espanha no início da sua carreira, ele viu a importância de conquistar o mundo artístico de Paris, o centro do movimento da arte moderna, se quisesse chegar ao ápice da fama. e para ter sucesso em Paris, seu nome deveria estar ligado a algum tipo de movimento – isso demonstraria seu status avant-garde e lhe daria publicidade gratuita. Considerando a natureza do seu trabalho e método crítico-paranoico, o surrealismo era a única opção lógica. Claro que ajudou o fato de Buñuel, grande amigo de Dalí, já ser um dos membros do grupo e sua amante, gala, estar também casada com Paul eluard, um dos principais autores e pensadores do surrealismo. Por intermédio de Buñuel, gala e alguns outros (pessoas a quem Dalí chamava de “mensageiros” e “porteiros”), ele espalhou seu nome estrategicamente por toda a Paris e se voltou diretamente para Breton.

Na verdade, Dalí desprezava qualquer espécie de grupo organizado e não gostava nada de Breton, mas ambos podiam lhe ser úteis. ao insinuar sua estratégia 31

presença e sugerir que ele era um surrealista avant la lettre, ele espertamente conseguiu que Breton o convidasse para fazer parte do grupo.

agora, como um verdadeiro surrealista, oficialmente íntimo no movimento, Dalí podia continuar travando sua guerra insidiosa. Primeiro ele se exibiu como um membro leal do grupo, a plataforma de onde passaria vários anos conquistando Paris com seus quadros surpreendentes.

Os surrealistas agradeciam a nova vida que ele lhes havia dado, mas na realidade ele estava usando o nome e a presença deles para promover sua carreira. Depois, quando sua fama estava garantida, ele começou a dinamitar o grupo por dentro. Quanto mais fracos estivessem os surrealistas internamente, mais ele poderia dominá-lo em público. Dalí intencionalmente escolheu Hitler e Lênin como imagens que sabia que iam desagradar a muitas pessoas no grupo. isso ao mesmo tempo revelaria o lado totalitário de Breton e causaria uma grande divisão entre os membros.

a “performance” de Dalí na reunião para expulsá-lo foi em si mesma uma obra-prima surrealista, e um golpe estratégico a qualquer vestígio de unidade do grupo. Finalmente, quando o movimento se dividiu, ele escapuliu para Nova York para completar sua campanha. apropriando-se do sedutor nome de surrealismo, ele entraria para a história como seu membro mais famoso, muito mais do que Breton.

é difícil abrir caminho no mundo sozinho. alianças podem ajudar, mas se você está iniciando, é complicado conseguir que as pessoas certas se interessem em estabelecer uma aliança com você; não ganham nada com isso. a estratégia mais prudente costuma ser a de se juntar ao grupo que melhor servir a seus interesses no longo prazo, ou àquele com o qual você tiver mais afinidade. em vez de tentar conquistar este grupo de fora, você se enfia dentro dele. ao estabelecer uma intimidade, você pode colher informações valiosas sobre como ele funciona e particularmente sobre as hipocrisias e fragilidades de seus membros – conhecimento que você pode usar para travar uma insidiosa guerra intraorganizacional. De dentro, você pode dividir e conquistar.

Lembre-se: sua vantagem aqui é que, ao contrário de outros membros, você não tem apegos sentimentais com o grupo; sua única aliança é com você mesmo. isso lhe dá a liberdade necessária para fazer as manobras manipuladoras e destrutivas que o colocarão em primeiro plano à custa dos outros.

Se você decidir travar uma guerra pelo total triunfo de sua individualidade,

deve começar destruindo inexoravelmente aqueles que têm mais afinidade com você.

– Salvador Dalí (1904-1989)

CHaVes Para a gUerra

a forma mais comum de defesa em uma guerra à moda antiga era a fortaleza ou cidade murada, e líderes militares planejaram estratégias durante 454

estratégia 31



séculos para tomar essas estruturas. a fortaleza apresentava um problema Atacar o intervir. – Com

simples; era projetada para ser impenetrável, para exigir um tamanho frequência cometemos

o erro de nos opormos

esforço para ser dominada que, a não ser que fosse estrategicamente es- ativamente a uma

sencial, um exército tenderia a passar adiante. a estratégia convencional tendência, a um partido

contra a fortaleza era escalar suas muralhas ou abrir brechas usando en- ou era porque vimos

apenas seu lado externo,

genhocas próprias para cercos e aríetes. Quase sempre isso significava sua desagregação ou

primeiro cercá-la, criando a sua volta círculos conhecidos como “linhas as “falhas de suas

de circunvalação e contravalção” que impediriam a entrada de supri- virtudes” aderindo

mentos e reforços e a saída dos defensores. Os habitantes da cidade aos necessariamente a

ela – talvez porque

*poucos morriam de fome e fraqueza, possibilitando no final a abertura de
nós mesmos tenhamos*

*brechas nas muralhas e a conquista do castelo. estes cercos tendiam a ser
participado delas em*

muito demorados e sangrentos.

um grau notável. Em

seguida viramos as

*ao longo dos séculos, entretanto, certos estrategistas iluminados costas e
seguimos na*

*descobriram um jeito diferente de derrubar as muralhas. a estratégia de-
direção oposta; mas*

*les baseava-se em uma simples premissa: a aparente resistência da forta-
seria melhor se, em vez*

disso, procurássemos

*leza é uma ilusão, pois atrás de seus muros há pessoas que estão presas,
seu lado bom e forte*

*com medo e até desesperadas. Os líderes da cidade essencialmente esgo-ou
o evoluíssemos e*

taram suas opções; só podem depositar sua fé na arquitetura da fortaleza.

desenvolvêssemos em nós

mesmos. É necessário,

*Levantar cerco a estes muros é confundir aparência de força com reali-sem
dúvida, um olhar*

*dade. se na verdade as paredes estão ocultando uma grande fragilidade
mais penetrante e*

lá dentro, então a estratégia adequada é contorná-las e mirar no interior.

uma inclinação mais

favorável para promover

isto pode ser feito literalmente, cavando túneis sob os muros, minando a o que está imperfeito

resistência delas – uma estratégia militar convencional. Um jeito melhor, e em evolução, em vez

mais traiçoeiro, é infiltrando pessoas lá para dentro ou trabalhar com os de enxergá-lo em sua

imperfeição e negá-lo.

habitantes da cidade que estão descontentes. isto é conhecido como “abrir hUMano, deMasIado

um fronte interno” – encontrar um grupo lá de dentro que trabalhe a seu hUMano, Friedrich

favor espalhando insatisfação e que no final acabe entregando a fortaleza Nietzsche, 1878

em suas mãos, poupando a você um longo cerco.

No final de janeiro de 1968, os norte-vietnamitas lançaram a famosa Ofensiva tet contra os exércitos sul-vietnamitas e americanos. entre seus alvos estava Hue, a antiga capital do Vietnã e uma cidade de grande significado religioso para o povo vietnamita. No centro de Hue fica um enorme forte chamado a Cidadela, e dentro da Cidadela está o conjunto residencial do Palácio imperial, o coração e a alma de Hue. a Cidadela tem muros incrivelmente grossos e altos, e está cercada de água por todos os lados. em 1968, estava guardada por soldados americanos e seus aliados. Mas os norte-vietnamitas conseguiram de alguma maneira tomar a Cidadela com uma facilidade extraordinária. eles a mantiveram por várias semanas, depois desapareceram de Hue como em um passe de má-

gica após um contra-ataque maciço dos estados Unidos. a Cidadela era insignificante para eles como uma posse física ou estratégica; eles estavam interessados era no valor simbólico de terem conseguido tomá-la, mostrando ao mundo que a invencibilidade americana era um mito.

a captura da Cidadela foi um feito notável, e foi assim que aconteceu. Meses antes de tet, os norte-vietnamitas começaram a infiltrar estratégia

Um príncipe não precisa

homens na cidade e a organizar aqueles entre seus simpatizantes que já se preocupar muito com

moravam em Hue e trabalhavam dentro da Cidadela. eles se apossaram conspirações se o povo

está bem disposto, mas se

de plantas detalhadas da fortaleza, o que lhes permitiu cavar túneis com-

é hostil e o odeia, então

plicados sob seus muros. Conseguiram também deixar reservas de armas deve temer tudo e todos.

em pontos-chaves. Durante o feriado de tet, eles infiltraram na cidade Nicolau Maquiavel,

mais homens seus, vestidos como camponeses. Cúmplices dentro da for-1469-1527

taleza os ajudaram a inundar alguns dos postos de guarda e abrir os portões. Misturando-se à população, eles fizeram com que ficasse impossível para os defensores da Cidadela distinguir amigo de inimigo. Finalmente, tendo feito o reconhecimento da localização da estrutura de comando concentrada dentro da Cidadela, os norte-vietnamitas puderam retirá-la na mesma hora, deixando os defensores incapazes de se comunicarem uns com os outros. isto criou uma confusão em massa, e no processo a defesa da Cidadela ruiu.

Os norte-vietnamitas chamaram esta estratégia de o “lótus em flor”.

ela tem raízes profundas no pensamento militar asiático e suas aplica-

ções vão muito além da guerra. em vez de se concentrar na formidável frente inimiga, em capturar pontos-chaves na periferia de suas defesas e encontrar um jeito de atravessá-las (a abordagem tradicional ocidental), a estratégia do lótus mira primeiro e principalmente no centro – as partes macias e vulneráveis de dentro. O objetivo é canalizar soldados e confederados para esta área central da forma que for possível e atacá-la primeiro a fim de espalhar confusão. em vez de tentar penetrar nas defesas, ela se infiltra. isto inclui as mentes dos soldados e oficiais inimigos

– armando estratégias para irritá-los, desequilibrar suas capacidades de raciocínio, amolecê-los pelo lado de dentro. Como a flor de lótus, tudo se desdobra a partir do centro do alvo.

aqui, o princípio básico é o de que é mais fácil derrubar uma estrutura – uma parede, um grupo, uma mente defensiva – de dentro para fora. Quando alguma coisa começa a apodrecer ou se desfazer pelo lado de dentro, desmorona sob seu próprio peso – um modo muito melhor de derrubá-lo do que socando suas paredes. ao atacar qualquer grupo, o estrategista do lótus pensa primeiro em abrir uma frente interna. Os confederados do lado de dentro fornecerão informações secretas valiosas sobre as vulnerabilidades do inimigo. eles em silêncio e sutilmente o sabotarão.

eles espalharão divergência e divisões internas. a estratégia pode enfraquecer o inimigo até o ponto em que você consegue acabar com ele de um só golpe penetrante; ela pode também fazer o inimigo cair sozinho.

Uma variação da estratégia do lótus é fazer amizade com seus inimigos, insinuando-se em seus corações e mentes. Como amigo de seus alvos, você naturalmente ficará sabendo de suas necessidades e inseguranças, o interior mole que eles tanto se esforçam para ocultar. as defesas deles baixam com um amigo. e mesmo mais tarde, quando você revelar suas intenções traiçoeiras, a ressonância persistente de sua amizade ainda os confundirá, deixando que você continue manipulando-os ao brincar com

estratégia 31



suas emoções e forçando para que reajam de uma forma exagerada. Para um efeito mais imediato, você pode tentar um ato repentino de bondade e generosidade que faz as pessoas baixarem suas defesas – a estratégia do Cavalo de troia. (Durante dez longos anos, os gregos espancaram os muros de troia sem nenhum resultado; com a simples oferta de um cavalo de madeira de presente, eles colocaram dentro de troia sorrateiramente alguns homens, que abriam os portões pelo lado de dentro.) a estratégia do lótus tem muitas aplicações: quando confrontado por alguém difícil ou espinhoso, não se deixe distrair ou perder a coragem por causa de sua formidável aparência exterior; pense em como entrar no núcleo mole, o centro de onde brota o problema. talvez a origem de seu problema seja uma determinada pessoa; talvez seja você mesmo e suas próprias ideias rançosas; talvez seja a organização disfuncional de um grupo. Conhecer o núcleo do problema lhe dá um grande poder para mudá-lo de dentro para

fora. sua primeira preocupação deve sempre ser a de se infiltrar até o centro – seja em pensamento ou atos –, jamais vagar pela periferia ou simplesmente socar muros.

se existe alguém do lado de dentro de quem você precisa se livrar ou que deseja frustrar, a tendência natural é considerar a possibilidade de conspirar com outras pessoas que sentem a mesma coisa. Na maioria das conspirações, o objetivo é alguma ação em grande escala para derrubar o líder e tomar o poder. Os riscos são grandes, motivo pelo qual as conspirações são com frequência difíceis e perigosas. a principal fragilidade em qualquer conspiração em geral é a natureza humana; quanto maior o nú-

mero de pessoas envolvidas na trama, maiores as chances de alguém a revelar, seja intencional ou acidentalmente. Como disse Benjamin Franklin,

“três conseguem guardar um segredo, se dois deles estiverem mortos”.

Não importa o quanto você confie em seus companheiros conspiradores, é impossível saber ao certo o que se passa em suas cabeças – suas possíveis dúvidas, as pessoas com quem eles talvez estejam conversando.

existem algumas precauções que você pode tomar. Mantenha o número de conspiradores o menor possível. envolva-os nos detalhes da trama somente o necessário; quanto menos eles souberem, menos terão para dar com a língua nos dentes. revelar datas e horários de seu plano o mais tarde possível antes de todos vocês agirem não lhes dará tempo para recuar. Portanto, uma vez descrito o plano, fique com ele. Nada se-meuas dúvidas nas mentes dos conspiradores do que mudanças de última hora. Mesmo diante de toda esta insegurança, tenha em mente que a maioria das conspirações falha e, em seu fracasso, elas criam todos os tipos de consequências não pretendidas. até a trama bem-sucedida para assassinar Júlio César levou, não à restauração da república romana como pretendiam os conspiradores, mas ao regime não democrático do imperador augusto. Conspiradores de menos, e você não terá força para controlar as consequências; conspiradores demais, e a conspiração ficará exposta antes de dar frutos.

estratégia 31

457



ao destruir qualquer coisa pelo lado de dentro, você precisa ter paciência e

resistir ao fascínio da ação dramática, em grande escala. Como Canaris mostrou, a colocação de pequenos alicates no mecanismo é igualmente destrutiva no longo prazo, e mais segura por ser mais difícil de localizar. Considere a habilidade para dissuadir seus adversários de agirem agressivamente ou fazer seus planos negarem fogo como uma espécie de vitória no campo de batalha, mesmo que seu triunfo seja sub-reptício.

Um poucas vitórias desse tipo e seu inimigo se desintegra de dentro para fora.

Finalmente, o moral tem um papel importantíssimo em qualquer guerra, e é sempre prudente trabalhar para minar o moral das tropas inimigas. Os chineses chamam a isto de “tirar a lenha debaixo do caldeirão”.

Você pode tentar isto pelo lado de fora, por meio de propaganda, mas isso em geral tem o efeito oposto, reforçando a coesão de soldados e civis diante de uma força estrangeira tentando conquistá-los. É bem mais eficaz encontrar simpatizantes dentro de suas fileiras, que espalharão o descontentamento como uma doença. Quando soldados veem aqueles que estão de seu próprio lado com dúvidas a respeito de uma causa pela qual estão lutando, em geral se sentem desmoralizados e vulneráveis a mais insatisfações. Se seus líderes reagem de forma exagerada a esta ameaça punindo os queixosos, eles favorecem seu jogo, representando-se como injustos e autoritários; se eles não dão importância ao problema, ele só se espalhará; e se eles começam a ver inimigos por toda a parte a seu redor, a paranoia deles obscurecerá suas habilidades estratégicas. Usar uma frente interna para espalhar discórdia em geral é o que basta para lhe dar a vantagem necessária para você derrotar o inimigo.

Imagem: O Cupim.

Bem no fundo da

estrutura da

casa, o cupim

silenciosamente

devora a madeira,

seus exércitos pacientemente furam

vigas e suportes.

O trabalho passa

despercebido, mas

não o resultado.

458

estratégia 31



Autoridade: a pior [política militar

é] atacar cidades muradas... se seu

comandante, incapaz de controlar

seu temperamento, envia suas tropas sobre as muralhas como um

enxame, um homem em cada três

morrerá e ainda assim você não

terá tomado a cidade... Portanto, o

especialista no uso das tropas subjuga as forças inimigas sem entrar em

combate, toma as cidades muradas

do inimigo sem lançar um ataque. –

Sun Tzu (século IV a.C)

iNVersO

Há sempre a possibilidade de existirem pessoas descontentes em seu pró-

prio grupo que estarão inclinadas a se voltarem contra você internamente.

O pior erro é entrar em paranoia, desconfiando de tudo e de todos, e

tentando monitorar cada movimento deles. sua única garantia contra

conspirações e sabotadores é manter suas tropas satisfeitas, engajadas no

trabalho que fazem e unidas pela causa em comum. elas tenderão a se

policar e entregar o insatisfeito que estiver tentando causar problemas

internamente. é apenas em corpos doentes e em decomposição que células

cancerosas lançam suas raízes.

estratégia 31



DOMiNe eNQUaNtO

PareCe se sUBMeter

a estratégia

Da agressÃO PassiVa

Qualquer tentativa para curvar as pessoas à sua vontade é uma forma de agressão. Em um mundo onde as considera-

ções políticas são soberanas, a forma mais eficaz de agressão é a que melhor se oculta: agressão por trás de uma aparência complacente, até amorosa. Para seguir esta estratégia passivo-agressiva, você deve parecer estar de acordo com as pessoas sem oferecer resistência. Mas na verdade você domina a situação. Você não se compromete, é até um pouco indefeso, mas isso só significa que tudo gira em torno de você.

Algumas pessoas podem perceber o que você está pretendendo e ficar com raiva. Não se preocupe – apenas certifique-se de disfarçar bem sua agressão para poder negar que ela existe.

Faça isso corretamente e elas se sentirão culpadas por acusar você. Agressão passiva é uma estratégia popular; você precisa aprender a se defender das vastas legiões de guerreiros passivo-agressivos que o atacam em sua vida diária.



a CULPa COMO arMa

Gandhi e seus

em dezembro de 1929, o grupo de ingleses que governava a Índia estava associados deploravam

repetidamente a

meio nervoso. O Congresso Nacional indiano – o principal movimen-
incapacidade de

to pela independência do país – havia encerrado conversações sobre a seu
povo de oferecer

proposta de que os britânicos devolveriam gradualmente o governo au-
resistência violenta,

tônomo ao subcontinente. em vez disso, o congresso estava querendo
organizada, eficaz

contra injustiças

nada menos do que a total e imediata independência, e havia pedido a e
tirania. Sua

Mahatma gandhi para liderar uma campanha de desobediência civil para
própria existência foi

iniciar esta luta. gandhi, que havia estudado direito em Londres anos
corroborada por uma

série interminável de

antes, inventara uma forma de protesto baseada na resistência passiva em
reiteraões de todos os

1906, enquanto trabalhava como advogado na África do sul. Na Índia, no
líderes da Índia – que

DOMiNe eNQUaNtO

início da década de 1920, ele havia liderado campanhas de desobediência
a Índia não podia

civil contra os britânicos que haviam causado muito rebuliço, e com isso
praticar guerra física

contra seus inimigos.

PareCe se sUBMeter

ele tinha ido parar na prisão e se tornado o homem mais respeitado no

Muitas razões foram

*país. Para os britânicos, nunca foi fácil lidar com ele; apesar de sua frágil
dadas, inclusive*

aparência, ele era intransigente e implacável.

fraqueza, falta de

a estratégia

armas, o fato de terem

*embora gandhi acreditasse e praticasse uma forma rigorosa de não sido
derrotados até a*

*violência, os oficiais coloniais do raj Britânico estavam temerosos: em
submissão, e outros*

argumentos de natureza

Da agressÃO PassiVa

*um momento em que a economia inglesa estava fraca, eles o imaginavam
organizando um boicote aos produtos britânicos, sem falar nas demons-
semelhante...*

... Confrontados

trações de massa nas ruas das cidades da Índia, um pesadelo policial.

com a questão de

*O homem encarregado da estratégia do raj no combate ao movi-saber que
meios ele*

*mento de independência era o vice-rei da Índia, lorde edward irwin. em-
poderia empregar*

contra os britânicos,

*bora admirasse gandhi pessoalmente, irwin havia decidido reagir com
Qualquer tentativa para curvar as pessoas à sua vontade é chegamos aos
outros*

força e rápido – ele não podia deixar a situação ficar fora de controle.

critérios previamente

uma forma de agressão. Em um mundo onde as considera-ele esperou ansiosamente para ver o que gandhi ia fazer. semanas se mencionados; que o tipo

de meios selecionados

ções políticas são soberanas, a forma mais eficaz de agressão passaram e, finalmente, no dia 2 de março, irwin recebeu uma carta de e como eles podem

é a que melhor se oculta: agressão por trás de uma aparên-gandhi – muito tocante em sua honestidade – que revelava os detalhes ser usados depende

da campanha de desobediência civil que estava prestes a lançar. seria um significativamente da

cia complacente, até amorosa. Para seguir esta estratégia protesto contra os impostos cobrados sobre o sal. Os britânicos detinham face do inimigo, ou do

passivo-agressiva, você deve parecer estar de acordo com as o monopólio da produção de sal da Índia, mesmo que qualquer um pu-caráter de sua oposição.

A oposição de Gandhi

pessoas sem oferecer resistência. Mas na verdade você domi-desse recolhê-lo facilmente na costa. eles também cobravam um imposto não apenas tornou

na a situação. Você não se compromete, é até um pouco in-muito alto sobre o sal. era um peso muito grande para a população pau-possível o uso eficaz

da resistência passiva,

defeso, mas isso só significa que tudo gira em torno de você.

períssima na Índia, para quem o sal era seu único condimento. gandhi pla-mas praticamente a

nejava liderar uma marcha de seus seguidores desde o seu ashram perto Algumas pessoas podem perceber o que você está pretendendo convidou. Seu inimigo

de Bombaim (atual Mumbai) até a cidade costeira de Dandi, onde ele iria
era uma administração

e ficar com raiva. Não se preocupe – apenas certifique-se de recolher o sal
marinho deixado na praia pelas ondas e encorajar indianos britânica
caracterizada

disfarçar bem sua agressão para poder negar que ela existe.

em geral a fazerem o mesmo. era possível evitar tudo isto, ele escreveu a
por uma tradição liberal

antiga, aristocrática,

Faça isso corretamente e elas se sentirão culpadas por acu-irwin, se o vice-
rei retirasse imediatamente o imposto sobre o sal.

que concedia muita

liberdade a seus

sar você. Agressão passiva é uma estratégia popular; você irwin leu esta
carta com uma sensação de alívio. ele imaginou gandhi com sessenta anos
de idade, frágil e apoiando-se em uma bengala de colonizados e que
sempre

precisa aprender a se defender das vastas legiões de guerreiros-havia operado
segundo

bambu, liderando seus seguidores maltrapilhos de seu ashram – menos um
padrão que era o de

ros passivo-agressivos que o atacarão em sua vida diária.

de oitenta pessoas – em uma marcha de 320 quilômetros até o mar, onde
usar, assimilar, seduzir

recolheria o sal das areias. Comparado com o que irwin e seu staff vinham
ou destruir através de

esperando, o tamanho do protesto era ridículo. O que gandhi estava pen-
elogios ou corrupção os

líderes revolucionários

sando? teria perdido o contato com a realidade? até alguns membros do
que surgiam das fileiras



coloniais. Este foi o

Congresso Nacional indiano estavam profundamente desapontados com tipo de oposição que

a forma de protesto que ele havia escolhido. De qualquer maneira, irwin teria tolerado a tática

de resistência passiva e

tinha de repensar sua estratégia. assediar ou prender este velho santo e finalmente se rendido

seus seguidores (muitos deles mulheres) simplesmente não ia funcionar.

à dela.

soaria muito mal. seria melhor deixá-lo em paz, evitando a aparência de rUles for radlclals,

uma reação autoritária demais e deixar a crise passar. No final, a ineficácia de saul D. alinsky,

1971

cia de sua campanha deixaria gandhi um tanto desacreditado, quebrando seu encanto sobre as massas indianas. O movimento de independência poderia se fragmentar ou pelo menos perder o ímpeto, deixando a inglaterra em uma posição mais forte a longo prazo.

Conforme observava os preparativos de gandhi para a marcha, irwin É impossível vencer uma

cada vez mais se convencia de ter escolhido a estratégia certa. gandhi es-competição com um

adversário impotente,

tava dando ao evento um aspecto quase religioso, como a famosa marcha visto que você não

do senhor Buda para alcançar a sabedoria divina, ou o recolhimento do ganha nada com a

senhor rama no ramayana. sua linguagem era cada vez mais apocalíptica. Seus golpes

não são devolvidos, de

ca: “estamos entrando em uma luta de vida e morte, uma guerra santa.”

modo que você só sente

isto parecia ter ressonância com os pobres, que começaram a afluir em culpa por ter atacado

bando para o ashram de gandhi para escutá-lo falar. ele chamou equipes enquanto ao mesmo

tempo experimenta

de filmagem do mundo inteiro para registrar a marcha, como se fosse a desconfortável

um acontecimento histórico importantíssimo. O próprio irwin era um desconfiança de que a

homem religioso e se via como o representante de uma nação civilizada, impotência é calculada.

strategies of

temente a Deus. resultaria em crédito para a inglaterra que ela fosse vista psychotherapy, Jay

deixando este homem santo intocado em sua procissão até o mar.

Haley, 1963

gandhi e seus seguidores deixaram o ashram no dia 12 de março de 1930. Conforme o grupo passava de aldeia em aldeia, suas fileiras iam crescendo. a cada dia, gandhi estava mais ousado. ele convocou estudantes de todas as regiões da Índia para que abandonassem os estudos e se juntassem a ele na marcha. Milhares atenderam. Multidões se congrega-vam pelo caminho para vê-lo passar; os discursos que ele fazia para estas pessoas eram cada vez mais inflamados. ele parecia estar tentando dar aos ingleses um motivo para prendê-lo. No dia 6 de abril, ele liderou seus seguidores até o mar para se purificarem, em seguida recolheu o sal da praia. a notícia de que

gandhi infringira a lei do sal espalhou-se rapidamente por toda a Índia.

irwin acompanhou estes acontecimentos cada vez mais assustado. estava começando a compreender que gandhi o havia enganado: em vez de reagir com rapidez e decisão a esta marcha aparentemente inocente até o mar, o vice-rei havia deixado gandhi tranquilo, permitindo que ela ganhasse ímpeto. O simbolismo religioso que parecia tão inofensivo havia agitado as massas, e a questão do sal havia de certa forma se tornado um para-raios para a insatisfação com a política inglesa. gandhi havia escolhido com muita sagacidade um problema que os ingleses não reconhe-ceriam como ameaça, mas teria repercussão entre os indianos. se irwin tivesse reagido mandando prender gandhi imediatamente, tudo poderia ter passado despercebido. agora era tarde demais; prendê-lo a esta altura 462

estratégia 32



só acrescentaria combustível ao fogo. Mas deixá-lo em paz demonstraria Dizem que Huang Ti,

fraqueza e cederia a ele a iniciativa. enquanto isso, demonstrações não o legendário Imperador

Amarelo e famoso

violentas estavam surgindo em cidades e aldeias por toda a Índia, e reagir ancestral da dinastia

com violência só tornaria os manifestantes mais simpáticos aos indianos Chou, o paradigma

moderados. O que irwin fizesse, pelo visto, só ia piorar as coisas. e assim histórico da concórdia

e da civilização, criou

ele se afligia, convocava reuniões intermináveis e não fazia nada.

do caos a harmonia,

Os dias se passavam e a causa ia encrespando visivelmente. Milhares domesticou os

de indianos viajavam para as costas da Índia para recolher sal como gan-bárbaros e animais

dhi havia feito. Cidades grandes viam demonstrações em massa nas quais selvagens, limpou as

florestas e pântanos

este sal ilegal era distribuído ou vendido a um preço mínimo. Uma forma e inventou os “cinco

de protesto não violento gerava outra em um efeito cascata – um boicote sons harmoniosos”,

liderado pelo Congresso a produtos britânicos, por exemplo. Finalmente, não com atos de épicos

derramamentos de

por ordem de irwin, os britânicos começaram a reagir às demonstrações sangue, mas com

com força. e, no dia 4 de maio, eles prenderam gandhi e o levaram para sua virtude superior,

a prisão onde ficaria durante nove meses sem ser julgado.

adaptando-se e cedendo

às “condições naturais”

a prisão de gandhi detonou uma conflagração de protesto. No dia e à Vontade Celestial.

21 de maio, um grupo de 2.500 indianos marchou pacificamente sobre O confucionismo, desde

o Dharasana salt Works do governo, que era defendido por policiais arentão, repudia como

impraticável a ideia de

mados indianos e oficiais britânicos. Quando os manifestantes avançaram soluções militares para

sobre a fábrica, foram abatidos com porretes revestidos de aço. instruídos problemas humanos.

nos métodos de não violência de gandhi, os manifestantes não tentaram O herdeiro mais notável

de Huang Ti, dizem, foi

se defender, sujeitando-se simplesmente aos golpes que choviam sobre Ti Yao, um cavaleiro

eles. aqueles que não foram atingidos continuaram a marcha até que que “naturalmente e

quase todos tivessem levado cacetada. Foi uma cena repugnante com sem esforço” adotou a

reverência, a cortesia

muita exposição na imprensa. incidentes semelhantes por toda a Índia e a inteligência. Não

ajudaram a destruir o último apego sentimental que qualquer indiano obstante, durante seu

ainda tivesse pela Inglaterra.

reinado, o Dilúvio,

Para encerrar os tumultos crescentes, Irwin finalmente foi obrigado símbolo universal de

anomia na mitologia,

a negociar com Gandhi, e, em várias questões, ceder terreno – fato sem ameaçou inundar as

precedentes para um vice-rei imperialista inglês. embora o fim do Raj Terras. Assim, coube a

fosse demorar muito anos, a Marcha do Sal provou ser o início do fim e, ele indicar um sucessor

para preservar a ordem

em 1947, os ingleses finalmente saíram da Índia sem uma luta.

de seu próprio filho. Ti

Yao escolheu o homem

interpretação

mais qualificado para a
tarefa, o venerável Shun,
gandhi foi um estrategista que sabia disfarçar sua esperteza, cuja fragi-que
em vários testes já
lidade, até aparência de santo, constantemente confundia seus adversá-
havia demonstrado ser
rios fazendo com que o subestimassem. O segredo de qualquer estratégia
capaz de harmonizar
questões humanas com
de sucesso é conhecer o inimigo e a si mesmo, e gandhi, educado em
integridade...
Londres, conhecia muito bem os ingleses. ele os julgava um povo essen-
... Shun por sua vez
cialmente liberal que se considerava defensor das tradições de liberdade
escolheu Yu, o Sábio,
para planejar um fim
política e comportamento civilizado. esta imagem de si mesmo – embo-para
a enchente. Como
ra coalhada de contradições, como indicado por seu comportamento às Yu
não se lamentava e
vezes brutal em suas colônias – era importantíssima para os ingleses. Os
sempre agia de forma
apropriada, movendo-se
indianos, por outro lado, tinham sido humilhados por muitos anos de de
acordo com a
subserviência a seus senhores feudais ingleses. estavam em grande parte
natureza e sem resistir a
estratégia 32



ela, o Caminho Celestial

desarmados e sem condições de se envolver em uma insurreição ou guer-

(T'ien Tao) lhe foi

*rilha. Caso se rebelassem com violência, como outras colônias tinham
revelado. Ele em seguida*

aproveitou as águas

*feito, os ingleses os esmagariam alegando depois terem agido em legítima
do rio, não lutando*

*defesa; sua imagem pessoal civilizada não sofreria danos. O uso da não
contra elas com uma*

*violência, por outro lado – um ideal e uma filosofia que gandhi preza-
represa, mas cedendo a*

*va profundamente e que tinha um rica tradição na Índia – exploraria elas
e abrindo um canal*

mais amplo por onde

*à perfeição a relutância dos ingleses em reagir com força a não ser que elas
poderiam passar.*

*fosse absolutamente necessário. atacar pessoas que estavam protestando
Não fosse Yu, conta a*

*pacificamente não estava de acordo com a noção que os ingleses tinham
história, que a partir*

de então personificou

*de sua própria pureza moral. sentindo-se confusos e culpados, os ingleses a
sabedoria tanto de*

*ficariam paralisados sem saber o que fazer e renunciariam à iniciativa
Confúcio como de Lao-estratégica.*

Tzu, o profeta taoista,

seríamos todos peixes.

a Marcha do sal é talvez o melhor exemplo do brilhantismo estratégico de gandhi. Primeiro, ele escolheu de propósito uma questão que os ingleses considerariam inofensiva, até ridícula. reagir com força a uma

religIoUs Mythology

gico de gandhi. Primeiro, ele escolheu de propósito uma questão que os and the art of War,

ingleses considerariam inofensiva, até ridícula. reagir com força a uma James a. aho, 1981

marcha a respeito de sal teria causado problemas para um inglês. Depois, ao identificar sua questão aparentemente trivial em sua carta a irwin, gandhi deu a si mesmo espaço para estruturar a marcha sem medo de repressões. ele usou esse espaço para inseri-la em um contexto indiano que ia chamar muita atenção. O simbolismo religioso que ele encontrou para isto também teve outra função: acentuou a paralisia dos britânicos, que eram eles mesmos muito religiosos a seu próprio modo e não poderiam aprovar a repressão a um evento espiritual. Finalmente, como qualquer bom empresário teatral, gandhi fez da marcha um espetáculo dramaticamente visual e usou a imprensa para lhe dar o máximo de exposição.

Depois que a marcha ganhou ímpeto, já era tarde para impedi-la.

gandhi havia iniciado um incêndio, e as massas estavam profundamente envolvidas na luta. O que quer que irwin fizesse, àquela altura dos acontecimentos, só ia piorar a situação. Não só a Marcha do sal ficou sendo o modelo de protestos futuros, como foi nitidamente o momento crucial na luta da Índia pela independência.

Muita gente hoje é tão indecisa quanto os ingleses foram com relação ao exercício do poder e da autoridade. elas precisam do poder para sobreviver, mas, ao mesmo tempo, têm uma necessidade igualmente grande de acreditar em sua própria bondade. Neste contexto, combater pessoas com qualquer tipo de violência faz você parecer agressivo e desagradável.

e se são mais fortes do que você, na verdade você está fazendo o jogo delas, justificando uma reação autoritária delas. em vez disso, o máximo da sabedoria estratégica é aproveitar-se da culpa latente e da ambivalência liberal das pessoas mostrando-se como uma pessoa bondosa, gentil e até passiva. isso as deixará desarmadas e sem defesa. se agir para desafiá-las e resistir a elas, você deve fazer isso de uma forma moral, justa e pacífica.

se elas não se aguentarem e reagirem com força, vão parecer e se sentir

como pessoas ruins; se hesitarem, você prevalece e tem uma abertura para determinar toda a dinâmica da guerra. é quase impossível combater 464

estratégia 32



*pessoas que levantam as mãos e não resistem da maneira agressiva de A
devoção que seus*

*costume. é totalmente confuso e incapacitante. agindo desse modo, você
soldados lhe dedicavam,*

afirmada em muitas

*inflige culpa como se ela fosse uma espécie de arma. em um mundo polí-
histórias, deve ser um*

tico, sua resistência passiva, moralista, vai paralisar o inimigo.

fato. [Júlio César] não

poderia ter feito o que

fez sem ela. O discurso

*Eu era um crente na política de petições, delegações e negociações
amigáveis.*

no qual sempre se disse

*Mas tudo isso deu em nada. Sei que não é assim que se convence este
Governo.*

que ele acalmou um

*A rebeldia passou a ser a minha religião. A nossa é uma guerra sem
violência.*

motim com uma única

palavra, chamando

– Mahatma Gandhi (1869-1947)

seus homens, não de

companheiros soldados

como era seu costume,

mas de cidadãos, civis,

revela muito mais sobre

PODer PassiVO

seus métodos do que o

*No início de 1820, estourou uma revolução na Espanha, seguida poucos
simples uso inteligente*

*meses depois por outra em Nápoles, que na época era uma cidade-estado
de um termo. Era*

um momento muito

*incorporada ao império austríaco. Forçados a aceitar constituições libe-
crítico para ele. Estava*

*rais moldadas na da França revolucionária cerca de trinta anos antes, os
em Roma depois da*

*reis de ambos os países tinham razões para temerem estar enfrentando
derrota de Pompeu,*

prestes a embarcar

*o mesmo destino do rei francês naquela época, Luís XVI, decapitado em
para a África a fim*

*1793. enquanto os líderes das grandes potências da Europa – Inglaterra, de
reprimir o poderoso*

*Áustria e Prússia – estremeciam diante da ideia de agitações e radicalis-
exército senatorial ali.*

Na cidade, ele estava

*mos espalhando-se através de suas fronteiras que tinham recentemente se
cercado de inimigos*

*estabilizado com a derrota de Napoleão. todos eles queriam se proteger
rancorosos. Ele só podia*

e conter a maré de revoluções.

depende de seu exército,

em meio a este desconforto geral, o czar alexandre i da Rússia (1777-e nele a melhor e mais

confiável legião estava

1825), propôs de repente um plano que para muitos parecia uma cura amotinada. Eles quase

mais perigosa do que a doença. O exército russo era o maior e mais temataram seu oficial; eles

mido da Europa; alexandre queria mandá-lo tanto para a Espanha como marcharam para Roma

e exigiam sua dispensa;

para Nápoles, esmagando as duas rebeliões. em troca, ele fazia questão eles não iam mais servir

de que os reis de ambos os reinos decretassem reformas liberais que com-a César. Ele mandou

cederem a seus cidadãos mais liberdade, deixando-os mais satisfeitos e chamá-los, dizendo que

trouxessem também suas

diluindo o desejo deles de revolução.

espadas, uma ordem

alexandre via esta proposta como mais do que um programa prático muita característica

para proteger as monarquias europeias; era parte de uma grande cruzadele. Tudo que se diz a

seu respeito mostra sua

da, um sonho que ele havia alimentado desde os primeiros dias de seu despreocupação com

reinado. Um homem profundamente religioso que via tudo em termos o

perigo. Cara a cara

de bem e mal, ele queria que as monarquias da europa se reformassem e com eles, César lhes

pediu para exporem

criassem uma espécie de fraternidade composta por governantes sábios, seu caso e escutou

gentis, com ele mesmo, o czar, no leme. embora os poderosos consideras- enquanto lhe falavam

sem alexandre uma espécie de maluco russo, muitos liberais e até revo- sobre o que tinham feito

e sofrido e como eram

lucionários por toda a europa o viam como seu amigo e protetor, o raro mal recompensados

líder simpático a sua causa. Dizia-se até que ele fizera contato com vários por isso, e exigiam ser

homens da esquerda e havia conspirado com eles.

dispensados. O discurso

O czar foi mais longe com sua ideia: agora ele queria um encontro dele em resposta também

foi típico, muito gentil,

das principais potências para discutirem o futuro da espanha, de Nápoles muito breve, tocando

estratégia 32

465



no ponto certo: “Estão

e da própria europa. O ministro das relações exteriores inglês, Lorde certos, cidadãos.

Castlereagh, escrevia uma carta após outra tentando dissuadi-lo da ne-
Trabalharam muito –

sofreram muito. Desejam

cessidade do encontro. Nunca foi prudente se meter nos negócios dos sua
dispensa. Vocês a

outros países, Castlereagh disse; alexandre deveria deixar que a inglatêm.
Eu os dispenso

terra ajudasse a dar um fim às agitações na espanha, sua íntima aliada, a
todos. Terão sua

enquanto a Áustria faria o mesmo por Nápoles. Outros ministros e go-
recompensa. Que jamais

se possa dizer de mim

vernantes escreveram a alexandre também, usando argumentos seme-que
os usei quando

lhantes. era importantíssimo mostrar uma frente unida contra o plano
estava em perigo, e fui

dele. Mas um homem – ministro das relações exteriores austríaco, o ingrato
quando o perigo

passou.” Isso foi tudo,

príncipe Klemens von Metternich – respondeu ao czar de outro modo, mas
os legionários que

no mínimo chocante.

o escutavam ficaram

Metternich era o ministro mais poderoso e respeitado na europa. O

totalmente dobrados

a sua vontade. Eles

mais perfeito realista, ele nunca se apressava a tomar uma atitude ousada
gritaram que jamais

ou envolver a Áustria em qualquer tipo de aventura: segurança e ordem o

abandonariam;

eram suas preocupações básicas. ele era um conservador, um homem que imploraram para que

os perdoasse, que os

acreditava nas virtudes do status quo. se alguma coisa precisava mudar, ti-recesse de novo como

nha de ser aos poucos. Mas Metternich também era um tanto enigmático seus soldados. Por trás

– um elegante cortesão, ele falava pouco, mas sempre parecia conseguir de suas palavras estava

sua personalidade, e

que as coisas fossem feitas de seu jeito. agora não só ele estava defenden-embora isso não possa

do a convocação de alexandre para um encontro, como também parecia jamais ser recapturado,

aberto a outras ideias do czar. Quem tinha sofrido uma mudança de âni-algo ainda transpira nas

breves e curtas frases: a

mo e estava se voltando para a esquerda no final da vida? De qualquer força com que enfrentou

modo, ele organizou pessoalmente o encontro para o mês de outubro tranquilamente a

daquele mesmo ano, em troppau, uma cidade dominada pelos austríacos deserção em um

na moderna república tcheca.

momento de grande

necessidade; o orgulho

alexandre estava encantado: com Metternich a seu lado, ele podia que não pronunciaria

realizar suas ambições e muito mais. Quando chegou em troppau para o
uma palavra de apelo

encontro, entretanto, os representantes das outras potências que o aguar-ou
censura; a suave

tolerância de quem

davam foram menos do que amistosos. Os franceses e os prussianos esta-
conhecia os homens e

vam frios; Castlereagh havia se recusado a comparecer. sentindo-se um não
contava com nada

tanto isolado, alexandre ficou encantado de novo quando Metternich da
parte deles.

the roMan Way, edith

propôs que fizessem reuniões privadas para discutir as ideias do czar. Du-
Hamilton, 1932

rante vários dias, e por hora a fio, eles ficaram enfiados em uma sala. O

czar falava quase o tempo todo; Metternich ouvia com sua usual expressão
atenta, concordando e balançando a cabeça. O czar, cujas ideias eram um
tanto vagas, esforçava-se para explicar sua visão da europa da melhor
maneira possível, e a necessidade de que os líderes no encontro demons-
trassem sua unidade moral. ele não pôde deixar de se sentir frustrado com
sua falta de habilidade para expressar suas ideias de uma forma mais
específica.

Depois de vários dias discutindo, Metternich finalmente confessou ao czar
que ele, também, via um perigo moral fermentando na europa. a revolução
dos ateus era o flagelo da época; ceder ao espírito radical, sem fazer
nenhuma concessão, acabaria por levar à destruição nas mãos destas
forças satânicas. Durante o encontro em troppau, irrompeu um motim 466

estratégia 32



em um regimento de guardas russos; Metternich alertou alexandre de Às
vezes é preciso

que este era o primeiro sintoma de uma infecção revolucionária atacando

lidar com inimigos

ocultos, influências

*a própria Rússia. graças a Deus, o czar, um pilar de força moral, não ce-
intangíveis que se*

deria. alexandre teria de ser o líder desta cruzada contrarrevolucionária.

retiram furtivamente

*Por isso Metternich tinha ficado tão entusiasmado com as ideias do czar a
para cantos escuros e*

deste esconderijo afetam

respeito de Nápoles e Espanha, e foi assim que ele as interpretou.

as pessoas por sugestão.

*O czar foi contaminado pelo entusiasmo de Metternich; juntos eles Nestes
casos, é necessário*

*se manteriam firmes enfrentando os radicais. De alguma forma, entretan-
buscar as origens dessas*

*to, o resultado da conversa não foi um plano para a Rússia invadir Nápo-
coisas nos recessos*

mais segredos, a fim de

*les e Espanha; na verdade, alexandre especulou em vez disso que talvez
determinar a natureza*

*não fosse hora de pressionar os reis daqueles países para reformarem das
influências com as*

*seus governos – isso só enfraqueceria ambos os monarcas. Por enquanto,
quais se deve lidar...*

A própria anonimidade

*a energia dos líderes deveria ser canalizada para deter a maré revolucio-de
tal trama requer um*

*nária. Na verdade, o czar começava a se arrepender de algumas de suas
esforço especialmente*

ideias mais liberais, e confessou isso a Metternich. O encontro terminou vigoroso e infatigável,

mas vale a pena. Pois

com uma declaração de grandes intenções em comum entre as potências quando essas influências

– boa parte nas palavras do czar – e um acordo de que tropas austríacas, impalpáveis são trazidas

não russas, devolveriam o rei de Nápoles ao poder, depois o deixariam à luz e registradas,

perdem seu poder sobre

prosseguir com as políticas que preferisse.

as pessoas.

Depois que alexandre retornou à Rússia, Metternich escreveu para I ching, China, C.

elogiá-lo por liderar o caminho. O czar respondeu com veemência: “estaseculo VIII a.C.

mos travando um combate com o reino de satã. embaixadores não bastam para esta tarefa. somente aqueles que o senhor colocou à testa de seus povos podem, se ele lhes der sua bênção, sobreviver à competição...

com esta força diabólica.” De fato, o czar queria ir mais adiante; ele havia retornado à ideia de entrar com seu exército na Espanha e abafar a revolução ali. Metternich respondeu que isso não seria necessário – os britânicos estavam cuidando da situação – mas uma conferência no ano seguinte voltaria a tratar da questão.

No início de 1821, estourou outra revolução, desta vez no Piemonte, o único estado italiano fora do controle austríaco. O rei foi obrigado a abdicar. Neste caso, Metternich recebeu bem a intervenção russa e 90

mil tropas russas ficaram sendo reservas em um exército austríaco que se dirigia para o Piemonte. Uma presença militar russa tão próxima de suas fronteiras enfraqueceu muito o ânimo dos rebeldes e de seus simpatizantes por toda a Itália – todos aqueles esquerdistas que tinham visto o czar como seu amigo e protetor. Já não pensavam assim.

O exército austríaco esmagou a revolução em poucas semanas.

a pedido de Metternich, os russos polidamente recuaram suas forças. O

czar estava orgulhoso de sua crescente influência na europa, mas ele havia embarcado exatamente no oposto do que tinham sido seus planos originais para uma cruzada; em vez de estar à frente da luta por progresso e reforma, ele havia se tornado um guardião do status quo, um conservador nos moldes do próprio Metternich. as pessoas que o cercavam não conseguiam compreender como isto tinha acontecido.

estratégia 32

467



Naqueles dias, força e

interpretação

armas prevaleciam; mas

O príncipe Metternich talvez tenha sido o praticante da agressão passiva agora a esperteza da

mais eficaz na esfera pública. Outros diplomatas às vezes o achavam cauraposa vigora por toda a

parte, tanto que é difícil

teloso, até fraco, mas, no final, como em um passe de mágica, ele sempre encontrar um homem fiel

conseguia o que queria. O segredo de seu sucesso era sua habilidade para e virtuoso.

esconder sua agressão tão bem que ela ficava invisível.

rainha elizabeth i,

1533-1603

Metternich sempre tinha o cuidado de avaliar seu adversário. No caso do czar alexandre, ele estava lidando com um homem governado por emoções e sujeito a violentas oscilações de humor. Mas o czar, por trás de sua fachada cristã moralista, também era agressivo a seu próprio modo, e ambicioso; ele estava ansioso para liderar uma cruzada. aos olhos de

Metternich, ele era tão perigoso quanto Napoleão tinha sido: em nome de estar agindo para o bem da europa, esse homem poderia fazer suas tropas marcharem de uma ponta a outra do continente, criando um caos incalculável.

Ficar no meio do caminho do poderoso exército de alexandre seria a própria destruição. Mas o hábil Metternich sabia que tentar convencer o czar de que ele estava errado teria o efeito não pretendido de alimentar suas inseguranças e empurrá-lo para a esquerda, tornando-o mais propenso a tomar atitudes arriscadas sozinho. em vez disso, o príncipe teria de tratá-lo como se fosse uma criança, desviando suas energias para a direita com uma campanha passivo-agressiva.

a parte passiva era simples: Metternich se apresentou como complacente, concordando com ideias das quais ele na verdade discordava ao máximo. ele aceitou o pedido de alexandre para a realização de um encontro, por exemplo, embora pessoalmente não concordasse com isso.

em seguida, em suas discussões particulares com o czar em troppau, ele primeiro escutou apenas, depois concordou entusiasmado. O czar acreditava em demonstrar unidade moral? então Metternich, também – embora suas próprias políticas sempre tivessem sido mais práticas do que morais; ele era mestre na realpolitik. ele elogiava qualidades pessoais no czar – fervor moral, por exemplo – que na verdade achava perigosas. ele também incentivou o czar a levar avante suas ideias.

tendo desarmado, assim, as suspeitas e a resistência de alexandre, Metternich ao mesmo tempo operava de forma agressiva. em troppau, ele trabalhou nos bastidores para isolar o czar das outras potências, de modo que o líder russo ficasse dependente dele. em seguida, organizou com habilidade aquelas reuniões privadas até tarde da noite, quando sutilmente contaminou o czar com a ideia de que a revolução era muito mais perigosa do que o status quo e desviava a cruzada cristã radical russa para um ataque ao próprio liberalismo. Finalmente, tendo espelhado a energia de alexandre, seus humores, seu entusiasmo e sua linguagem, Metternich conseguiu induzi-lo a enviar tropas contra a rebelião no Piemonte. essa ação, ao mesmo tempo, comprometia alexandre de fato com a causa conservadora e o alienava dos liberais da europa. ele não podia mais proferir discursos vagos e ambíguos a respeito da esquerda; ele havia 468

estratégia 32



finalmente tomado uma atitude, e era na direção oposta. O triunfo de

Neste pós-escrito sobre

Metternich foi total.

a solução de César

para o problema, não é

embora a expressão “agressão passiva” tenha conotações negativas nossa intenção traçar

para a maioria de nós, como estratégia consciente o comportamento pas-a-ascensão ao poder de

sivo-agressivo oferece um modo insidiosamente poderoso de manipular Otávio desde quando

ele chegou a Roma para

as pessoas e travar guerras pessoais. Como Metternich, você deve operar reivindicar sua herança

em duas frentes. Por fora você é agradável, aparentemente curvando-se às até, em 31 a.C., com

ideias, à energia e vontade das pessoas, mudando de forma como Proteus.

ajuda de Vipsanius

Lembre-se: as pessoas são prepotentes e perversas. Opor-se a elas direta-Agrippa, derrotar

Antônio e Cleópatra

mente ou tentar que mudem de ideia quase sempre tem o efeito oposto.

em Actium e se tornar

Uma frente passiva, condescendente, por outro lado, não lhes dá nada dono do mundo romano.

contra o que lutar ou resistir. acompanhar a energia delas lhe dá o poder Em vez disso, o intuito

é descrever em resumo

de desviá-la na direção que você deseja, como se estivesse canalizando um

como ele solucionou o

rio em vez de tentar construir um dique. enquanto isso a parte agressiva
problema de César e

de sua estratégia assume a forma de contaminação das pessoas com mu-
estabeleceu uma paz que

duraria por mais de

danças sutis em suas ideias e com uma energia que fará com que ajam em
duzentos anos. Quando

seu benefício. a incapacidade delas de colocar em foco o que você está ele
contemplou o império

fazendo lhe dá espaço para trabalhar por trás do cenário, conferindo o que
havia ganho e seus

heterogêneos governos

progresso que fazem, isolando-as das outras pessoas, induzindo-as a movi-
locais e povos, percebeu

mentos perigosos que as tornam dependentes de seu apoio. elas pensam que
era grande e

que você é um aliado. Por trás de uma fachada agradável, complacente,
complexo demais para ser

governado pelo conselho

até fraca, você está manipulando os cordões.

de uma cidade-estado;

que ele exigia alguma

Esta foi a verdadeira conquista da política de Metternich, o fato de ter
acabado forma de governo de

um só homem, e que

com o liberalismo russo e alcançado um tamanho domínio sobre o mais
perigoso seu problema era como

rival da Áustria sob o disfarce de estar se submetendo a ele.

disfarçar isso. Desde o

início, ele decidiu não

— Henry Kissinger, a World restored (1957) mexer na constituição da

República, ou pensar em

monarquia...

CHaVes Para a gUerra

... Antes de tudo, em

*Nós humanos temos uma limitação em nossa capacidade de raciocínio 28
a.C., ele declinou*

de todas as honras

*que nos causa infinitos problemas: quando pensamos em alguém ou em
calculadas para lembrar*

*alguma coisa que nos aconteceu, em geral optamos pela interpretação aos
romanos o poder*

*mais simples, mais fácil de digerir. Uma pessoa conhecida é boa ou má,
real; adotou o título*

de princeps (“primeiro

*agradável ou mesquinha, suas intenções são nobres ou nefastas; um acon-
cidadão”), e chamou*

*tecimento é positivo ou negativo, benéfico ou danoso; estamos felizes ou a
seu sistema de*

*tristes. a verdade é que nada na vida é assim tão simples. as pessoas são
Principado. Em segundo*

lugar, aceitou todas

invariavelmente um misto de boas e más qualidades, forças e fragilidades.

as antigas convenções

suas intenções ao fazerem alguma coisa podem ser as de nos ajudar e

– cônsules, tribunos,

prejudicar ao mesmo tempo, um resultado da ambivalência do que sentem magistrados, eleições

etc. Em terceiro, em vez

por nós. até o evento mais positivo tem um lado negativo. e com frequên-de ignorar o Senado e

cia nos sentimos felizes e tristes ao mesmo tempo. reduzindo as coisas a insultar seus membros

termos mais simples, fica mais fácil para nós lidar com elas, mas como como César havia feito,

ele fazia questão de

isso não está relacionado com a realidade, também significa que estamos consultá-los

constantemente confundindo e entendendo mal. seria de infinito bene-e aplacá-los. Por último,

estratégia 32

469



no dia 13 de janeiro de

fício para nós dar mais nuances e ambiguidade a nossos julgamentos de 27 a.C., em uma sessão

pessoas e fatos.

no Senado, ele renunciou

esta nossa tendência a julgar as coisas em termos simples explica por a todos os seus poderes

extraordinários e os

que a agressão passiva é tão diabolicamente eficaz como estratégia e por colocou à disposição

que tantas pessoas a usam – consciente e inconscientemente. Por definido Senado e do povo.

ção, as pessoas que agem de forma passivo-agressiva estão sendo simulta-E quando os senadores

lhe imploraram para

neamente passivas e agressivas. Por fora elas são complacentes, amigas, que os reassumisse

obedientes, até amorosas. ao mesmo tempo, por dentro elas tramam e e não abandonasse

tomam atitudes hostis. a agressão delas é quase sempre bastante sutil –

a nação que havia

pequenas sabotagens, observações destinadas a irritar você. ela também salvo, ele cedeu ao

pedido e consentiu em

pode ser gritantemente danosa.

assumir a autoridade

Quando somos as vítimas deste comportamento, achamos difícil pró-consular sobre

imaginar que ambas as coisas estejam acontecendo ao mesmo tempo.

uma província maior,

que incluía Espanha,

Conseguimos aceitar a ideia de que alguém possa ser gentil um dia e de-Gália, Síria, Cilícia

sagradável no outro; chama-se a isso de mau humor. Mas ser desagradável e Chipre, enquanto o

e gentil simultaneamente – isso nos confunde. tendemos a tomar como Senado ficava com as

realidade o exterior passivo destas pessoas, nos deixando envolver emo-províncias restantes.

Assim, pelo visto, estava

cionalmente por sua aparência agradável, não ameaçadora. se notamos restaurada a soberania

alguma coisa que não é lá muito correta, que embora pareçam amigos tal- do Senado e do povo;

vez estejam fazendo algo hostil, ficamos confusos. Nossa confusão dá ao mas, na verdade,

porque a província

guerreiro passivo-agressivo um grande poder de manipulação sobre nós.

ampliada compreendia

existem dois tipos de agressão passiva. O primeiro é uma estratégia a maioria das legiões,

consciente como a praticada por Metternich. O segundo é um comporta-e o Egito, sobre o qual

mento semiconsciente ou até inconsciente que as pessoas usam o tempo governava como rei...

a base do poder político

todo em questões triviais e não tão triviais do dia a dia. Você talvez se sinta passou para suas mãos.

tentado a perdoar este segundo tipo passivo-agressivo, que parece não Três dias depois, o

perceber os efeitos de suas atitudes ou conseguir deixar de se comportar Senado decretou que

o título “Augusto” (o

assim, mas as pessoas em geral compreendem o que estão fazendo muito Reverenciado) deveria

melhor do que você imagina, e é mais do que provável que você se deixe lhe ser conferido.

seduzir por sua aparência amigável e desamparada. Costumamos ser mui- JULIUS cesar, J. F. C.

to tolerantes com esta segunda variedade.

Fuller, 1965

O segredo para usar a agressão passiva como uma estratégia consciente, positiva, é a fachada que você apresenta a seus inimigos. eles não devem jamais conseguir detectar os pensamentos sombrios, rebeldes que existem dentro de você.

em 1802, o que hoje é o Haiti era uma possessão francesa dividida por uma revolta dos escravos negros do país sob a liderança de toussaint-L'ouverture. Naquele ano um exército enviado por Napoleão para esmagar a rebelião conseguiu capturar toussaint, vítima de uma traição, e embarcá-lo para a França, onde acabaria morrendo na cadeia. entre os generais mais condecorados de toussaint estava um homem chamado Jean-Jacques Dessalines, que então se rendeu aos franceses e até serviu no exército deles, ajudando-os a sufocar bolsões isolados de revolta e conquistando seu reconhecimento. Mas era tudo uma manobra: ao reprimir estes vestígios de rebelião, Dessalines entregava as armas capturadas aos franceses, mas secretamente ia guardando algumas até ter um arsenal 470

estratégia 32



razoavelmente grande. enquanto isso ele montava e treinava um novo Se um inimigo me

exército rebelde nas áreas remotas onde suas missões o levavam. em se-insultasse,

eu poderia suportar;

guida, escolhendo um momento quando um surto de febre amarela ha-Se meu adversário se

via dizimado o exército francês, ele reiniciou as hostilidades. em poucos elevasse contra mim,

anos, havia derrotado os franceses e libertado o Haiti para sempre do eu me esconderia dele.

controle colonial.

Mas és tu, um homem

como eu,

O uso da agressão passiva por Dessalines tem raízes profundas na meu amigo, meu

estratégia militar, no que pode se chamar de “falsa rendição”. Na guerra-confidente...

ra, seus inimigos não podem jamais ler seus pensamentos. eles devem se

... Ele estende as mãos

contra seus aliados,

guiar por sua aparência, interpretando os sinais que você emite para de-Violando sua aliança;

cifrar o que você está pensando e planejando. enquanto isso, a rendição Sua boca é mais lisa do

de um exército tende a ser seguida por uma torrente de emoções e uma que o creme,

redução da vigilância por parte de todos. O vencedor ficará de olho nas Mas em seu coração está

a guerra; são suaves

tropas derrotadas mas, exausto pelo esforço necessário para a vitória, fica-como óleo suas palavras,

rá imensamente tentado a ser menos cauteloso do que antes. Um estrategista- Porém são espadas fora

gista inteligente, portanto, pode fingir uma rendição – anunciar que está da banha.

salmos, 55: 13-14,

derrotado de corpo e alma. Não vendo indícios do contrário, e incapaz 21-22

de ler seus pensamentos, o inimigo vai tomar sua submissão como real.

a Bíblia de

agora o falso rendido tem tempo e espaço para armar novas hostilidades.

Na guerra como na vida, o falso rendido depende da aparência ininterrupta de submissão. Dessalines não só cedeu, como ativamente serviu a seus ex-inimigos. Para que isto funcione, você precisa fazer a mesma coisa; dê ênfase a sua fraqueza, a seu desânimo, a seu desejo de fazer amizade – uma manobra emocional com grande poder de distrair. Você também precisa ser meio ator. Qualquer sinal de ambivalência arruinará o efeito.

em 1940, o presidente Franklin D. roosevelt enfrentava um dilema.

estava chegando ao término de seu segundo mandato no cargo, e era tradição na política americana que nenhum presidente concorreria a um terceiro mandato. Mas roosevelt tinha muitos negócios por terminar. Lá fora, a europa estava mergulhada em uma guerra que era quase certo acabar envolvendo os estados Unidos; em casa, o país vinha passando por momentos difíceis, e roosevelt queria completar seu programa para remediá-los. se ele revelasse seu desejo de um terceiro mandato, entretanto, incitaria a oposição até mesmo dentro de seu próprio partido. Muitos já o haviam acusado de tendências ditatoriais. então roosevelt decidiu conseguir o que queria com uma forma de agressão passiva.

Nos meses que antecederam a Convenção Democrática, que ia escolher o candidato do partido para concorrer à presidência, roosevelt reafirmou diversas vezes sua falta de interesse. ele também incentivou ativamente outros no partido a tentarem a indicação para substituí-lo.

ao mesmo tempo, escolhia com cuidado suas palavras de modo a não fechar totalmente a porta para a possibilidade de ele mesmo concorrer, e fazia pressão para ser grande o número de candidatos na disputa de forma a não chegar apenas um na convenção como o favorito. em seguida, quando a convenção abriu, roosevelt retirou-se de cena, tornando sua grande presença conhecida por sua ausência: sem ele os procedimentos estratégica 32

471



O idioma representa um

perderam toda a graça. Comunicados chegaram até ele de que as pessoas arquetipo na literatura

no recinto estavam começando a pedir que ele comparecesse. Deixando mundial: uma pessoa

com um rosto sorridente

esse desejo chegar a seu auge, o presidente então pediu a seu amigo se-e um coração cruel,

nador alben Barkley para inserir em seu próprio discurso na convenção apelidada de “tigre

uma mensagem de roosevelt: “O presidente nunca teve, nem tem hoje, sorridente” no folclore

qualquer desejo ou propósito de continuar no cargo de presidente, de ser chinês.

the Wiles of War,

candidato a esse cargo ou ser indicado pela convenção para esse cargo.”

traduzido para

Depois de um momento de silêncio, o recinto da convenção começou o inglês por sun

a soar com os gritos dos delegados: “NÓs QUereMOs rOOseVeLt!”

Haichen. 1991

O apelo continuou por uma hora. No dia seguinte os delegados iam votar, e a cantilena “rOOseVeLt!” de novo encheu o salão. O nome do presidente foi acrescentado à lista e ele teve uma vitória esmagadora na primeira apuração.

Lembre-se: não é prudente parecer ansioso demais por poder, riqueza ou fama. sua ambição talvez o leve até o topo, mas você não vai agradar e vai descobrir que sua impopularidade é um problema. Melhor disfarçar suas manobras pelo poder: você não o quer, mas está sendo obrigado a aceitar. ser passivo e fazer os outros virem até você é uma brilhante forma de agressão.

atos sutis de sabotagem fazem maravilhas na estratégia passivo-agressiva porque você pode camuflá-los sob sua fachada amigável, complacente. Foi assim que o diretor de cinema alfred Hitchcock passou a perna no intrometido produtor Davi O. selznick, que costumava alterar o roteiro a seu modo. Nestas ocasiões Hitchcock dava um jeito para a câmera

enguiçar ou rodava sem o filme – quando selznick via a edição, filmar tudo de novo seria caro e impossível. Nesse meio-tempo, o diretor fazia alarde demonstrando estar feliz por ver selznick no set e espantado se a câmera não tivesse rodado ou rodado sem gravar nada.

a agressão passiva é tão comum no dia a dia que você precisa saber jogar na defesa e no ataque. a todo custo use a estratégia você mesmo; ela é eficaz demais para escapar de seu arsenal. Mas você também precisa saber como lidar com esses tipos passivo-agressivos semiconscientes tão comuns no mundo moderno, reconhecendo o que eles pretendem antes que o irrite e sendo capaz de se defender desta estranha forma de ataque.

Primeiro, você precisa compreender por que a agressão passiva tornou-se tão onipresente. No mundo de hoje, expressar críticas abertamente ou manifestar sentimentos negativos com relação a outras pessoas é cada vez menos incentivado. as pessoas tendem a levar as críticas muito pelo lado pessoal. além do mais, o conflito é algo que deve ser evitado a qualquer custo. existe uma grande pressão da sociedade para agradar e satisfazer ao maior número possível de pessoas. Mas é da natureza humana ter impulsos agressivos, sentimentos negativos e pensamentos críticos com relação a outras pessoas. incapazes de expressar estes sentimentos abertamente, sem o medo de que não gostem delas, cada vez mais as 472

estratégia 32



pessoas recorrem a um tipo de agressão passiva constante, por debaixo
Não é patológico

do pano.

ganhar o controle de um

relacionamento, todos

Na maioria das vezes o comportamento delas é relativamente inofen-nós
fazemos isto, mas

sivo; talvez sejam cronicamente atrasadas, façam comentários elogiosos
quando alguém tenta

que ocultam um ferrão sarcástico, ou oferecem ajuda e depois esquecem.

ganhar este controle,

estas táticas comuns é melhor ignorar; deixe que passem por você como mas nega, então essa

pessoa está exibindo

parte da corrente da vida moderna, e jamais as leve para o lado pessoal.

um comportamento

Você tem batalhas mais importantes a travar.

sintomático.

existem, entretanto, versões mais fortes, mais nocivas da agressão Em qualquer

relacionamento que se

passiva, atos de sabotagem que fazem verdadeiros estragos. Um colega é estabiliza, como o de

afetuoso em sua frente, mas diz coisas pelas costas que podem lhe causar marido e mulher, as

problemas. Você permite que entre em sua vida alguém que em seguida duas pessoas fazem

lhe rouba algo de valor. Um funcionário assume em seu lugar uma tarefa acordos sobre quem

vai controlar que área

importante, mas a cumpre devagar e mal. estes tipos causam danos, mas do relacionamento...

são excelentes em evitar qualquer tipo de culpa. seu modus operandi é dei- Um relacionamento

xar em dúvida se foram eles que agiram de modo agressivo; nunca a culpa torna-se patológico

quando uma das

é deles. De algum modo eles são inocentes espectadores, impotentes, as duas pessoas manobra

verdadeiras vítimas em toda a dinâmica. suas recusas em assumir respon-

para circunscrever o

sabibilidade são confusas: você suspeita de que eles fizeram alguma coisa, comportamento da

mas não pode provar, ou, pior, se eles são realmente hábeis, você se sente outra, indicando ao

mesmo tempo que

culpado até de pensar mal deles. e se em sua frustração você explode com não está fazendo

eles, paga um preço alto: eles concentrarão as atenções em sua resposta isso. A esposa em um

irada, agressiva, em sua reação exagerada, distraindo seus pensamentos relacionamento desses

forçará o marido a

das manobras passivo-agressivas que o deixaram tão irritado em primeiro cuidar da casa de um

lugar. a culpa que você sente é um sinal do poder que eles têm sobre modo que negue que

você. Na verdade, você pode virtualmente reconhecer a variedade nociva esteja agindo assim.

de agressão passiva pela força das emoções que ela desperta em você: não Ela pode, por exemplo,

ter obscuras crises de

um incômodo superficial, mas confusão, paranoia, insegurança e raiva.

tonteira, alergia a

Para derrotar o guerreiro passivo-agressivo, você deve primeiro fazer sabão, ou vários tipos de

um trabalho com você mesmo. isto significa estar muito atento à tática ataques que exigem dela

de desvio de culpa, no momento em que ela está acontecendo. reprima deitar-se regularmente.

Essa mulher está

qualquer sentimento de culpa que ela possa estar começando a fazer você circunscrevendo o

sentir. estes tipos podem ser muito insinuantes, para atraí-lo para sua teia, comportamento do

aproveitando-se de suas inseguranças. Quase sempre são suas próprias marido enquanto

nega que ela é que está

fragilidades que o sugam para dentro da dinâmica passivo-agressiva. Cui-fazendo isto; afinal de

dado com isto.

contas, ela não pode

segundo, quando perceber que está lidando com a variedade peri-controlar suas crises de

gosa, o movimento mais inteligente é se soltar, na melhor das hipóteses tonteira. Quando uma

pessoa circunscreve o

tirar essa pessoa de sua vida ou, pelo menos, não explodir e fazer uma comportamento de outra

cena, tudo isso só vai servir aos interesses do outro. Você precisa manter enquanto nega fazer

a calma. se por acaso for um parceiro em um relacionamento do qual isso, o relacionamento

começa a ser bastante

você não pode se afastar, a única solução é encontrar um jeito de fazer a peculiar. Por exemplo,

pessoa se sentir confortável ao expressar sentimentos negativos com relação quando a mulher exige

ção a você e incentivando-o. isto pode ser difícil no início, mas acalma a que o marido fique em

necessidade dela de agir sorrateiramente; e é mais fácil lidar com críticas
casa todas as noites

porque ela tem ataques

abertas do que com sabotagens dissimuladas.

de ansiedade quando

estratégia 32

473



está sozinha, ele não

O espanhol Hernán Cortés tinha muitos soldados passivo-agressivos pode
reconhecer que

no exército com o qual conquistou o México, homens que externamente ela
está controlando

aceitavam sua liderança, mas por dentro eram traiçoeiros. Cortés jamais o
comportamento dele

porque ela não está lhe

enfrentava ou acusava essas pessoas, jamais as atacava com violência; pelo
pedindo para ficar em

contrário, ele tranquilamente descobria quem eram e o que estavam tra-
casa – a ansiedade é que

mando, depois combatia fogo com fogo, mantendo uma fachada amigá-
está e o comportamento

dela é involuntário.

vel, mas trabalhando pelos bastidores para isolá-las e atraí-las a ataques
Nem ele pode se recusar

nos quais se revelavam. a contraestratégia mais eficaz com os passivo-a
deixar que ela controle

agressivos é reagir com sutileza e dissimuladamente, neutralizando seus seu

comportamento pela

*poderes. Você também pode tentar isto com os tipos menos nocivos –
mesma razão.*

strategies of

*aqueles que estão cronicamente atrasados, por exemplo: fazê-los provar
psychotherapy, Jay*

*de seu próprio remédio talvez lhes abra os olhos para os efeitos irritantes
Haley, 1963*

de seu comportamento.

*De qualquer maneira, você não deve jamais dar aos passivo-agressivos
tempo e espaço para operarem. Deixe-os criar raízes e eles encontrarão os
meios mais maliciosos para fazerem o que querem com você. sua melhor
defesa é ser sensível a qualquer manifestação passivo-agressiva daqueles
que o cercam e manter sua mente o mais livre possível de sua insidiosa
influência.*

Imagem: *O rio.*

ele flui com muita força,

às vezes transbordando e criando danos

extraordinários.

tente represá-lo e

você só acrescenta

a sua energia confinada e aumenta seu

risco. em vez disso,

inverta seu curso, ca—

nalize-o, faça com

que seu poder sirva a

seus propósitos.

Autoridade: *assim como o pingo d'água fura a*

pedra, o fraco e submisso subjuga o firme e forte.

– Sun Haichen, Wiles of War (1991)

474

estratégia 32



iNVersO

O inverso da agressão passiva é a passividade agressiva, apresentando um rosto aparentemente hostil enquanto por dentro permanece calmo e sem tomar nenhuma atitude pouco amistosa. O propósito aqui é a intimida-

ção: talvez você saiba que é a parte mais fraca dos dois lados e espera encorajar seus inimigos a não atacá-lo apresentando uma fachada violenta.

influenciados por sua aparência, será difícil para eles acreditarem que você não pretende fazer nada. em geral, apresentar-se como o oposto do que realmente é e pretende pode ser útil para disfarçar suas estratégias.

estratégia 32

475



seMeie iNCerteZa e PÂNiCO

COM atOs De terrOr

a estratégia

Da reaÇ ÃO eM C aDeia

O terror é a melhor maneira de paralisar a vontade de resistir e tornar a pessoa incapaz de planejar uma reação estratégica. Esse poder é obtido com atos esporádicos de violência que criam uma constante sensação de ameaça, incu-bando um medo que se espalha por toda a esfera pública.

O objetivo em uma campanha de terror não é sair vencedor no campo de batalha, mas causar o máximo de caos e provocar o outro lado para uma reação exagerada de desespero. Fundindo-se invisivelmente na população, talhando suas ações para a mídia de massa, os estrategistas do terror criam a ilusão de que estão em toda parte e, portanto, que são muito mais poderosos do que são na realidade.

É uma guerra de nervos. As vítimas do terror não devem sucumbir ao medo ou mesmo à raiva; para tramarem a contraestratégia mais eficaz, as vítimas do terror devem permanecer equilibradas. Diante de uma campanha de terror, a racionalidade de uma pessoa é a última linha de defesa.



a aNatOMia DO PÂNiCO

“Irmãos”, diz um poeta

em isfaham (atual irã) lá pelo final do século Xi, Nizam al-Mulk, o pode-ismaelita, “quando

chega a hora do triunfo,

roso vizir do sultão Malik shah, governante do grande império islâmico com a boa sorte de ambos

da época, começou a perceber uma pequena, porém irritante, ameaça.

os mundos como nossa

No norte da Pérsia vivia uma seita chamada ismaelita nizari, seguidores de companhia, então

uma religião que combinava misticismo com o Corão. seu líder, o caris-por um único guerreiro

a pé um rei pode ser

mático Hasan-i-sabah, havia recrutado milhares de convertidos alienados aterrorizado, embora

pelo rígido controle que o império exercia sobre as práticas religiosas e possuía mais de 100 mil

políticas. a influência dos ismaelitas estava crescendo, e o que mais incavalarianos.”

Citado em t

modava Nizam al-Mulk era o total sigilo com que operavam: era impossível

assassins, Bernard

vel saber quem havia se convertido à seita, pois seus membros faziam isso Lewis, 1967

semeio incerteza e pânico

em segredo e escondiam sua aliança.

O vizir monitorava suas atividades da melhor maneira possível, até com atos de terror

que finalmente soube de notícias que o colocaram em ação. ao longo dos anos, pelo visto, milhares destes ismaelitas convertidos em segredo haviam

conseguido se infiltrar em castelos-chaves, e agora os haviam do-a estratégia

minado em nome de Hasan-i-sabah. isto lhes deu o controle de parte do norte da Pérsia, uma espécie de estado independente dentro do império.

Da reação em C aDeia

Nizam al-Mulk era um administrador benevolente, mas sabia como era perigoso permitir que seitas como os ismaelitas prosperassem. Melhor extingui-las logo de início do que enfrentar uma revolução. Portanto, em 1092, o vizir convenceu o sultão a enviar dois exércitos para derrubarem os castelos e destruírem os ismaelitas.

Os castelos estavam fortemente defendidos e toda a região rural ao O terror é a melhor maneira de paralisar a vontade de re-redor deles fervilhava de simpatizantes. a guerra empatou e os exércitos sistir e tornar a pessoa incapaz de planejar uma reação do sultão acabaram tendo de voltar para casa. Nizam al-Mulk teria de estratégica. Esse poder é obtido com atos esporádicos de vio-encontrar uma outra solução, talvez uma força de ocupação na área – lência que criam uma constante sensação de ameaça, incu-meses depois, entretanto, o vizir viajava de isfahan para Bagdá quando um monge sufi aproximou-se da liteira em que ele estava e, tirando uma bando um medo que se espalha por toda a esfera pública.

adaga de dentro da roupa, matou-o a facadas. O assassino revelou-se um O objetivo em uma campanha de terror não é sair vence-ismaelita vestido de pacífico sufi, e ele confessou a seus captores que o dor no campo de batalha, mas causar o máximo de caos próprio Hasan lhe havia encomendado essa missão.

e provocar o outro lado para uma reação exagerada de de-a morte de Nizam al-Mulk foi seguida, semanas depois, pela morte, sespero. Fundindo-se invisivelmente na população, talhan-de causa natural, de Malik shah. sua perda teria sido um golpe na época, mas, sem seu artiloso vizir para supervisionar a sucessão o império entrou do suas ações para a mídia de massa, os estrategistas do em um período de caos que durou vários anos. em 1105, entretanto, a terror criam a ilusão de que estão em toda parte e, portan-estabilidade estava até certo ponto restabelecida e as atenções de novo to, que são muito mais poderosos do que são na realidade.

se concentraram nos ismaelitas. Com um assassinato eles haviam feito o É uma guerra de nervos. As vítimas do terror não devem império todo tremer. tinham de ser destruídos. Uma nova e vigorosa sucumbir ao medo ou mesmo à raiva; para tramarem a campanha foi lançada contra a seita. e

logo revelou-se que o assassinato de Nizam al-Mulk não fora um ato isolado de vingança, como parecera na contraestratégia mais eficaz, as vítimas do terror devem per-

época, mas uma política dos ismaelitas, um novo estilo de guerrear estranhecer equilibradas. Diante de uma campanha de terror, novo e assustador. Nos próximos anos, membros-chaves da administração a racionalidade de uma pessoa é a última linha de defesa.

do novo sultão, Muhammad tapar, foram assassinados do mesmo modo ritualístico: um assassino surgia do meio da multidão e desfechava um golpe mortal com uma adaga. O ato era quase sempre em público e em estratégia 33

477



Perdas a que estamos

plena luz do dia; às vezes, entretanto, acontecia enquanto a vítima estava acostumados nos afetam

na cama, por um ismaelita misterioso infiltrado entre os empregados da menos.

casa.

Juvenal,

século i a ii a.C.

Um onda de medo espalhou-se entre a hierarquia do império. era impossível dizer quem era um ismaelita: os adeptos da seita eram pacientes, disciplinados e haviam dominado a arte de manter para si mesmos suas crenças e se encaixar em qualquer lugar. De nada adiantava os assassinos, quando eram capturados e torturados, acusarem várias pessoas dentro do círculo íntimo do sultão de serem espiões pagos pelos ismaelitas ou convertidos secretos. Ninguém sabia com certeza se estavam dizendo a verdade, mas a suspeita recaía sobre todos.

agora, vizires, juízes e oficiais locais tinham de viajar cercados de guardacostas. Muitos começaram a usar camisas grossas, desconfortá-

veis, de cota de malha. em certas cidades, ninguém podia ir de uma casa a outra sem autorização, o que espalhava desafetos entre os cidadãos e

facilitava aos ismaelitas recrutar convertidos. Muitos tinham dificuldade para dormir de noite ou confiar em seus melhores amigos. Pessoas com delírios paranoicos espalhavam todos os tipos de boatos absurdos.

surgiam divisões violentas dentro da hierarquia, com uns argumentando a favor de uma abordagem de linha dura para Hasan e outros pregando a acomodação como a única resposta.

e nisso, enquanto o império se esforçava para reprimir de alguma maneira os ismaelitas, os assassinatos continuavam – mas eram muito esporádicos. Passavam-se meses sem que acontecesse um, e aí, de repente, eram dois na mesma semana. Não havia explicação real para quando isso acontecia ou que alto administrador era escolhido. Os oficiais estavam sempre falando de um padrão, analisando todos os movimentos dos ismaelitas. sem que percebessem, esta pequena seita acabara por dominar seus pensamentos.

em 1120, sanjar, o novo sultão, decidiu agir, planejando uma campanha militar para capturar os castelos ismaelitas com força devastadora e transformar a região ao redor em um acampamento armado. ele tomou precauções extras para impedir qualquer atentado contra sua vida, mudando suas horas e locais de dormir e só permitindo que se aproximassem deles aquelas pessoas que ele conhecia bem. Cuidando de sua segurança pessoal, ele acreditava poder se livrar do pânico a sua volta.

Conforme prosseguiam os preparativos para a guerra, Hasan-i-sabah enviava um embaixador após outro a sanjar oferecendo-se para negociar um fim para os assassinatos. todos eram recusados. O jogo parecia ter virado: agora os ismaelitas é que estavam assustados.

Pouco antes de lançar a campanha, o sultão acordou um dia de manhã e viu uma adaga enfiada no chão a poucos centímetros de onde seu peito repousava na cama. Como tinha chegado lá? O que isso significava?

Quanto mais ele pensava, mais tremia literalmente de medo – era uma mensagem, não havia dúvida. ele não comentou nada com ninguém, pois ia confiar em quem? até suas esposas eram suspeitas. No final do dia, 478

estratégia 33



seu estado emocional era um desastre. Naquela noite ele recebeu uma Em suas viagens,

mensagem do próprio Hasan: “se eu não desejasse a felicidade do sultão,

Pisandro e os outros

aboliram as democracias

essa adaga atirada no chão duro teria sido plantada em seu peito macio.”

nas cidades [gregas],

sanjar perdeu a paciência. Não podia passar outro dia assim. Não como fora decidido.

estava disposto a viver em constante temor, a mente tresloucada por in-De alguns lugares

certezas e suspeitas. era melhor, ele pensou, negociar com este demônio.

eles também pegaram

hoplitas para

ele suspendeu a campanha e fez as pazes com Hasan.

acrescentar a suas

ao longo dos anos, conforme o poder político dos ismaelitas cres-forças, e assim chegaram

cia e a seita se expandia para a síria, seus assassinos tornaram-se quase a Atenas. Aqui eles

descobriram que a maior

míticos. eles nunca tentavam escapar; depois de matar, eles eram apa-parte de seu trabalho

nhados, torturados e executados, mas novos continuavam aparecendo, e já havia sido feita por

nada parecia impedi-los de completar sua missão. eles pareciam posses-membros de seu partido

sos, extremamente dedicados a sua causa. Havia quem os chamasse de [antidemocrático].

Alguns dos homens mais

hashshashin, do árabe hashish, porque agiam como se estivessem drogados.

jovens haviam formado

*Os cruzados europeus ouviram histórias sobre estes diabólicos hashshashin
um grupo e assassinado,*

*e as passaram adiante, a palavra aos poucos se transformou em “assassi-
sem serem descobertos,*

um certo Androcles, que

nos”, entrando para sempre para o léxico.

era um dos principais

líderes do partido

interpretação

[democrático]... Havia

*Hasan-i-sabah tinha um objetivo: criar um estado para sua seita no norte
também outras pessoas*

que eles consideravam

*da Pérsia, permitindo que ela sobrevivesse e prosperasse dentro do im-
indesejáveis e mataram*

*pério islâmico. Dado seu número relativamente pequeno e os poderes
secretamente...*

unidos contra ele, não podia esperar por mais do que isso, então imagi-

... [atenienses] temeram

ao ver seus exércitos, e

*nou uma estratégia que certamente foi a primeira campanha terrorista
ninguém agora ousava*

*organizada cujo objetivo era o poder político. O plano de Hasan era iluso-
falar em oposição*

*riamente simples. No mundo islâmico, o líder que conquistasse o respeito a
eles. Se alguém se*

*ficava investido de considerável autoridade e, como tinha autoridade, sua
aventurasse a fazer isso,*

algum método adequado

*morte poderia semear o caos. Por conseguinte, Hasan optou por atacar era
encontrado para*

*estes líderes, porém de uma forma um tanto aleatória: era impossível ver
matá-lo, e ninguém*

*qualquer padrão em suas escolhas, e a incômoda possibilidade de ser a
tentava investigar*

*próxima vítima era insuportável para muitos. Na verdade, exceto pelos
esses crimes ou agir*

contra os suspeitos de

*castelos que dominavam, os ismaelitas eram bastante fracos e vulneráveis,
os terem cometido. Em*

*mas infiltrando pacientemente seus homens bem no núcleo da adminis-vez
disso, as pessoas*

*tração do sultão, Hasan conseguiu criar a ilusão de que estavam por toda
se calavam e estavam*

tão aterrorizadas que

*a parte. somente uns cinquenta assassinatos estão registrados em toda se
achavam com muita*

*sua vida, mas ele conquistou com eles o mesmo poder político do que se
sorte por não terem*

possuísse um enorme exército.

sido molestadas mesmo

*este poder não poderia vir simplesmente fazendo indivíduos sentinão tendo
dito nada.*

Imaginavam que o

*rem medo. ele dependia do efeito que as mortes teriam em todo o grupo
partido revolucionário*

social. Os oficiais mais fracos na hierarquia eram os que iriam sucumbir à era muito maior do

paranoia e expressar dúvidas e boatos que se espalhariam contaminando que era realmente,

e perderam toda a

os menos fracos. O resultado foi um efeito onda – violenta alternância de confiança em si mesmas,

emoções, de ira a rendição, subindo e descendo. Um grupo apanhado sendo incapazes de

por este tipo de pânico não consegue encontrar seu equilíbrio e pode cair descobrir a verdade por

ao mais leve empurrão. até os mais fortes e mais determinados serão con- causa do tamanho da

cidade e porque não se

taminados no final, como foi o sultão sanjar: suas tentativas com relação à conheciam o

estratégia 33

479



suficiente... em todo o

segurança e a dura vida a que se submeteu para se proteger, revelaram que partido democrático as

ele estava sob influência deste pânico. Uma simples adaga enterrada no pessoas se aproximavam

umas das outras com

ção bastou para desequilibrá-lo totalmente.

desconfiança, todos

Compreenda: somos todos extremamente suscetíveis às emoções das pensando que o homem

peessoas que nos cercam. é muito difícil para nós perceber o quanto esta-ao lado tinha algo a

mos afetados pelos humores que permeiam um grupo. é isto que torna a ver com o que estava

acontecendo.

utilização do terror tão eficaz e perigosa: com uns poucos atos oportunos hIstory of the

de violência, um punhado de assassinos pode detonar todos os tipos de peloponnesIan War,

pensamentos corrosivos e incertezas. Os membros mais fracos do grupo- tucídides,

C. 460-C. 399 a.C .

alvo sucumbirão a um medo enorme, espalhando boatos e ansiedade que lentamente dominam o resto. Os mais fortes talvez reajam com raiva e violência à campanha de terror, mas isso só mostra como estão influenciados pelo pânico; eles estão reagindo em vez de planejar estratégias – um sinal de fraqueza, não de força. em circunstâncias normais, indivíduos amedrontados, com o tempo, acabam conseguindo um jeito de recuperar seu equilíbrio mental, especialmente se estiverem no meio de outras pessoas que estão calmas. Mas isto é quase impossível dentro de um grupo em pânico.

Conforme a imaginação pública enlouquece, os assassinos se tornam algo muito maior, parecendo onipotentes e onipresentes. Como Hasan provou, um punhado de terroristas pode manter refém todo um império com uns poucos golpes bem calibrados contra a psique de grupo. e uma vez tendo os líderes do grupo sucumbido à influência emocional – seja rendendo-se ou lançando um contra-ataque pouco estratégico – o sucesso da campanha de terror é total.

A vitória se conquista não pelo número de mortos mas pelo número de pessoas amedrontadas.

– Provérbio árabe

CHaVes Para a gUerra

No decorrer de nossas vidas diárias, estamos sujeitos a medos de vários tipos. estes medos em geral estão relacionados com algo específico: al-guém

pode nos prejudicar, está surgindo um determinado problema, doenças nos ameaçam, e até a própria morte. Na luta contra um medo terrível, nossa força de vontade fica momentaneamente paralisada enquanto contemplamos as coisas ruins que podem nos acontecer. se esta condição durar muito tempo ou for intensa demais, vai tornar a vida insuportável, então procuramos formas de evitar estas ideias e tranquilizar nossos temores. Vamos recorrer, quem sabe, às distrações do cotidiano: trabalho, rotinas sociais, atividades com amigos. religião ou algum outro sistema de crença, como fé na tecnologia ou ciência, também pode oferecer esperança. estas distrações e crenças passam a ser o chão sob nossos pés, mantendo-nos eretos e capazes de caminhar sem a paralisia provocada pelo medo.

480

estratégia 33



em determinadas circunstâncias, entretanto, este chão pode ruir de-Seis no alto significa:

baixo de nós, e então não há nada que possamos fazer para recuperar choque provoca ruína e

o olhar aterrorizado ao

o equilíbrio. No curso da história, é possível acompanhar uma espécie redor. Seguir em frente

de loucura que toma conta dos humanos durante certos desastres – um dá azar. Se ainda não

grande terremoto, uma praga brutal, uma violenta guerra civil. O que tocou seu próprio corpo,

nos preocupa mais nestas situações não é algo assustador específico que mas alcançou primeiro

o do vizinho, não existe

aconteceu no passado recente; temos uma capacidade tremenda de supervergonha. Os camaradas

rar e nos adaptar a qualquer coisa horrível. é o futuro incerto, o medo de têm algo sobre o que

que coisas mais terríveis estejam para acontecer e que possamos em breve falar. Quando o choque

interior está em seu auge,

sofrer alguma tragédia imprevisível – isso é o que nos enerva. Não pode-ele rouba do homem a

mos afastar esses pensamentos com rotinas ou religião. O medo se torna capacidade de reflexão

crônico e intenso, nossas mentes ficam dominadas por todos os tipos de e a clareza de visão. Em

pensamentos irracionais. Os medos específicos se tornam mais gerais. em tal estado de choque,

claro que é impossível

um grupo, o pânico se estabelece.

agir com presença de

em essência, isto é terror: um medo intenso, avassalador que não pode-espírito. Então, o certo

demos controlar ou de que não podemos nos livrar do modo normal. Há é ficar quieto até que a

compostura e a clareza

muitas incertezas, coisas ruins demais que podem nos acontecer.

sejam restauradas. Mas

Durante a segunda guerra Mundial, quando os alemães bombar-isto um homem só pode

deavam Londres, os psicólogos notaram que se os bombardeios eram fazer se ele mesmo ainda

frequentes e com uma certa regularidade, as pessoas da cidade ficavam não estiver contaminado

pela agitação, embora

insensíveis a eles; elas se acostumavam com o barulho, o desconforto e seus

desastrosos efeitos

a carnificina. Mas se o bombardeio era esporádico e irregular, o medo já sejam visíveis nas

virava terror. era muito mais difícil lidar com a incerteza de quando seria pessoas a sua volta. Se

ele se afasta do problema

o próximo.

a tempo, permanece livre

é uma lei da guerra e da estratégia que, na busca de uma vantagem, de erros e danos. Mas

qualquer coisa será testada e experimentada. e assim é que grupos e indí- seus camaradas, que

víduos, vendo o imenso poder do terror sobre os seres humanos, encon- não dão mais ouvidos a

alertas, em sua excitação

taram um jeito de usá-lo como estratégia. Pessoas são criaturas ardilosas, certamente ficarão

cheias de recursos e adaptáveis. O jeito de paralisar a vontade delas e des- descontentes com ele.

truir sua capacidade de pensar direito é criar conscientemente incertezas, Mas ele não deve levar

confusão e um medo incontrollável.

isso em conta.

I chIng, China,

este terror estratégico pode assumir a forma de atos exemplares de C. século Viii a.C.

destruição. Os mestres nesta arte foram os mongóis. ele arrasavam algumas cidades aqui e ali, da forma mais horrível possível. a lenda aterrorizante da horda mongol espalhou-se rapidamente. Bastava que se aproximassem de uma cidade, e o pânico tomava conta de seus habitantes porque eles só

podiam imaginar o pior. Quase sempre a cidade se rendia sem lutar – o objetivo dos mongóis o tempo todo. Um exército relativamente pequeno longe de casa, eles não podiam se dar o luxo de longos cercos ou guerras demoradas.

este terror estratégico também pode ser usado com propósitos políticos, dominar um grupo ou toda uma nação. em 1792, a revolução Francesa estava fugindo ao controle. exércitos estrangeiros estavam na iminência de invadir a França; o país estava irremediavelmente dividido em facções. Os radicais, liderados por Robespierre, enfrentaram esta ameaça iniciando uma guerra contra os moderados, o reinado do terror.

estratégia 33

481



A base do estilo de

acusados de contrarrevolução, milhares foram mandados para a guilhotina. Ninguém sabia quem seria o próximo. embora os radicais fossem o terror autêntico.

Massacre, rapina e

relativamente pouco numerosos, ao criarem esse medo e essa incerteza tortura eram o preço da

eles conseguiram paralisar a vontade de seus adversários. Paradoxalmente, a derrota, seja imposta

te, o reinado do terror – que nos dá o primeiro exemplo registrado do uso ou negociada... Todo o

aparato de terror era sem

das palavras “terrorismo” e “terrorista” – produziu uma certa estabilidade.

nenhum remorso usado

embora o terror como estratégia possa ser utilizado por grandes para exaurir a vontade

exércitos e, na verdade, por estados inteiros, ele é praticado com mais de resistir e, em termos

práticos, esta política

eficiência por aqueles menos numerosos. a razão é simples: o uso do ter-de “pavor” certamente

ror em geral requer uma disposição para matar civis inocentes em nome pagava dividendos a

de um bem maior e com intenções estratégicas. Durante séculos, com curto prazo. Exércitos

inteiros eram conhecidos

algumas exceções dignas de nota como os mongóis, líderes militares não por se dissolverem em

quiseram ir tão longe. entretanto, um estado que infligisse o terror em fragmentos aterrorizados

massa a sua própria população solitaria demônios e criaria um caos que com notícias da

aproximação dos

talvez fosse difícil controlar. Mas grupos pequenos não têm esses proble-toumans ... Muitos

mas. sendo poucos, eles não podem ter esperança de travar uma guer-inimigos ficavam

ra convencional ou mesmo uma campanha de guerrilha. O terror é sua paralisados... antes que

um exército [mongol]

estratégia de último recurso. ao enfrentarem um exército muito maior, atravessasse suas

quase sempre estão desesperados, e possuem uma causa com a qual estão fronteiras.

extremamente comprometidos. Considerações éticas empalidecem em the art of Warfare

on land, Davi

comparação. e criar o caos faz parte da estratégia deles.

Chandler, 1974

O terrorismo esteve limitado durante muitos séculos por suas ferramentas: a espada, a faca, o revólver, todas agentes de assassinatos individuais. Mas aí, no século XIX, uma única campanha inovou radicalmente, dando origem ao terrorismo como o conhecemos hoje.

No final da década de 1870, um grupo de radicais russos, em sua maior parte do serviço secreto, vinha agitando no sentido de uma revolu-

ção liderada por camponeses. eles acabaram percebendo que sua causa não tinha esperanças: os camponeses estavam despreparados para tomar este tipo de atitude, e, o mais importante, o regime czarista e suas forças de repressão eram poderosos demais. O czar alexandre ii havia recentemente iniciado o que ficou conhecido como terror Branco, uma imposição de leis severíssimas a qualquer forma de dissidência. era quase impossível para os radicais operar abertamente, muito menos espalhar sua influência. Mas, se não fizessem nada, a força do czar só aumentaria.

e assim, entre estes radicais surgiu um grupo inclinado a travar uma guerra terrorista. ele se autodenominaram Narodnaya Volia, ou “Vontade do Povo”. Para manter sua organização clandestina, eles a conservaram pequena. Vestiam-se discretamente, misturando-se à multidão. e começaram a fabricar bombas. Depois de terem assassinado vários ministros do governo, o czar estava praticamente prisioneiro em seu palácio. enlouquecido de desejo de encurralar os terroristas, ele canalizou todas as suas energias para este objetivo, e o resultado foi que uma boa parte de sua administração ficou disfuncional.

482

estratégia 33



em 1880, os radicais conseguiram explodir uma bomba no Palácio

“Isto é que você deveria

de inverno, a residência do czar em são Petersburgo. então, finalmente, experimentar. Um

atentado a uma cabeça

no ano seguinte outra bomba matou o próprio alexandre. O governo coroadado ou a um

reagiu naturalmente com repressões ainda mais enérgicas do que a po-presidente é bastante

lítica já em vigor, instituindo um virtual estado totalitário. apesar disto, sensacional de certo

modo, mas não tanto

em 1888, alexander Ulianov – irmão de Vladimir Lênin e membro do como costumava ser.

Narodnaya Volia – quase conseguiu matar o sucessor de alexandre, o czar Já faz parte de uma

alexandre iii.

concepção geral da

existência de todos os

a captura e execução de Ulianov encerraram as atividades do Na-chefes de Estado. É

rodnaya Volia, mas o grupo já havia começado a inspirar uma onda de quase convencional –

ataques terroristas no mundo inteiro, inclusive os assassinatos pelos anar-especialmente visto que

tantos presidentes foram

quistas dos presidentes americanos James a. garfield, em 1881, e William assassinados. Agora

McKinley, em 1901. e com Narodnaya, todos os elementos do terrorismo vemos uma ofensa a –

moderno estavam assentados. O grupo preferia bombas a armas de fogo, uma igreja, por exemplo.

Horível à primeira

por serem mais dramáticas e mais assustadoras. eles acreditavam que se vista, sem dúvida,

matassem um número suficiente de ministros do governo, chegando até mas não tão eficaz

quanto uma pessoa de

o próprio czar, o regime entraria em colapso ou iria a extremos na ten-mente comum poderia

tativa de se defender. essa reação repressiva, entretanto, a longo prazo pensar. Não importa o

serviria aos propósitos dos radicais, fomentando um descontentamento quão revolucionário e

anarquista no começo,

que acabaria por deflagrar uma revolução. enquanto isso, a campanha haverá tolos o suficiente

de bombardeios conquistava a cobertura da imprensa para o grupo, di-para dar a essa ofensa o

vulgando indiretamente sua causa para simpatizantes do mundo inteiro.

caráter de manifestação

religiosa. E isso

eles chamaram a isto de “a propaganda dos atos”.

depreciaria o significado

O Narodnaya Volia mirava principalmente no governo, mas estava alarmante especial que

disposto a matar civis nesse processo. a queda do governo czarista valia desejamos dar ao ato.

Um atentado assassino

a perda de algumas vidas, e, no final, as bombas eram menos mortais a um restaurante ou

do que sua alternativa, que era a guerra civil. No mínimo, o Narodnaya

teatro sofreria do mesmo

*Volia mostraria ao povo russo que o governo não era o poder monolítico
modo com a sugestão*

de paixão não política:

*intocável como queria ser visto; ele era vulnerável. Os membros do grupo a
exasperação de um*

*sabiam que era bem provável que o regime conseguisse liquidá-los com o
homem faminto,*

tempo, mas estavam dispostos a morrer por sua causa.

um ato de vingança

social. Tudo isto está

*O Narodnaya Volia viu que podia usar um evento de relativa impor-
desgastado; deixou de*

*tância – a explosão de uma bomba – para detonar uma reação em cadeia:
ser instrutivo como*

*o medo na administração produziria rígida repressão, que conquistaria
uma lição objetiva*

em anarquismo

*publicidade e simpatia para o grupo e aumentaria a impopularidade do
revolucionário. Todos*

*governo, que levaria a mais radicalismo, que levaria a mais repressão, e os
jornais têm frases*

*assim por diante até que o ciclo todo colapsasse no turbilhão. O Narod-
feitas para explicar essas*

manifestações. Eu vou

*naya Volia era pequeno e fraco, no entanto atos simples e dramáticos de
lhe dar a filosofia das*

*violência poderiam lhe dar um poder imenso para semear caos e incerte-
bombas de meu ponto*

de vista; do ponto de

*za, criando a aparência de força entre a polícia e o público. Na verdade, o
vista que você finge estar*

*seu reduzido tamanho e a discrição lhes davam uma tremenda vantagem:
servindo nos últimos 11*

*a um custo enorme, uma força menos ágil de milhares de policiais teria
anos. Não pretendo me*

mostrar superior a você.

*de procurar um bando minúsculo, clandestino, que tinha as vantagens de
As sensibilidades de*

*mobilidade, surpresa e relativa invisibilidade. além de dar aos terroristas
classe que você está*

estratégia 33

483



atacando logo ficam

*a chance de se apresentarem como heroicas vítimas da injustiça social, a
embotadas. A propriedade*

assimetria de forças os tornava quase impossíveis de combater.

lhes parece uma coisa

*esta assimetria leva a guerra a seu ápice: o menor número de pessoas
indestrutível. Você não*

pode contar com suas

*travando guerra contra um enorme poder, transformando sua pequenez
emoções, seja de piedade*

*e desespero em uma arma potente. O dilema que surge com todos os ti-ou
medo, por muito*

*pos de terrorismo, e a razão pela qual ele atrai tanta gente e é tão potente,
tempo. Um atentado a*

bomba, para ter qualquer

é que os terroristas têm muito menos a perder do que os exércitos unidos
influência na opinião

contra eles, e muito a ganhar com o terror.

pública, deve agora ir

argumenta-se com frequência que grupos terroristas como o Narod-além da
intenção de

naya Volia estão condenados ao fracasso: convidando severa repressão,
vingança ou terrorismo.

Ele deve ser puramente

eles fazem o jogo das autoridades, que podem efetivamente reivindicar
destrutivo. Deve ser isso, e

carta branca para combater esta ameaça – e no final não provocam ne-
apenas isso, além da mais

nhuma mudança real. Mas este argumento é absurdo e se engana na leve
suspeita de qualquer

outro objetivo. Vocês

interpretação do terrorismo. O Narodnaya Volia despertou milhões de
anarquistas devem deixar

russos para sua causa, e suas técnicas foram copiadas no mundo inteiro.

claro que estão totalmente

ele também desestabilizou profundamente o regime czarista, que reagia
determinados a fazer a

de forma irracional e prepotente, dedicando recursos à repressão que
limpeza de toda a criação

social...

poderiam ter sido melhor aplicados em reformas que talvez tivessem pro-

... O que se pode

logando sua permanência no poder. a repressão também serviu de incu-
dizer de um ato de

badora para um grupo revolucionário muito mais potente, o movimento
ferocidade destrutiva

tão absurdo a ponto

comunista que desabrochava.

de ser incompreensível,

em essência, os terroristas chutam uma pedra para iniciar uma ava-
inexplicável, quase

lanche. se não acontece nenhum deslizamento de terra, pouco se perde,
impensável, na verdade,

exceto talvez suas próprias vidas, que eles estão dispostos a sacrificar em
louco. A loucura apenas

é verdadeiramente

sua dedicação à causa. Mas se daí decorrerem ações violentas e caos, eles
aterrorizante, visto que

têm um grande poder para influenciar os acontecimentos. terroristas em
você não pode aplacá-

geral reagem a uma situação extremamente estática em que mudanças la
seja por ameaças,

persuasão ou subornos.

por qualquer caminho estão bloqueadas. em seu desespero eles podem
Além do mais, eu sou

muitas vezes romper o status quo.

um homem civilizado.

é um engano julgar a guerra pela rubrica de vitória ou derrota: am-Eu
jamais sonharia

bos os estados são nuances e gradações. Poucas vitórias na história são em
orientá-lo para

organizar uma mera

totais ou geram paz eterna; poucas derrotas levam à destruição permanentemente. a capacidade de efetuar alguma mudança, de alcançar um objetivo mesmo se

teve limitado, é que torna o terrorismo tão atraente, especialmente para resultados com isso. Mas

eu não esperaria de uma

aqueles que de outra forma estão impotentes.

carnificina os resultados

Por exemplo, o terrorismo funciona muito bem para o objetivo limitado de conquistar publicidade para uma causa. Quando ele é alcançado, existem sempre. É quase

estabelece-se uma presença pública que pode se traduzir em poder político uma instituição. A

demonstração deve ser

co. Quando os terroristas palestinos sequestraram o avião el al, em 1968, contra a cultura – ciência.

chamaram a atenção da mídia de massa do mundo inteiro. Nos anos seguintes, eles encenaram outros atos terroristas que tiveram um bom desempenho. O ataque deve

ter toda a chocante falta

sempenho na televisão, inclusive o infame ataque durante as Olimpíadas de Munique, em 1972. embora estes atos os tornem odiados pela maioria gratuita...”

dos países não árabes, eles estão dispostos a suportar isso – a publicidade secreta, Joseph

de para sua causa, e o poder que vem disso, era tudo que eles queriam.

Conrad,

1857-1924

Como observa o escritor Brian Jenkins “insurgentes lutaram 14 anos em 484

estratégia 33



angola, Moçambique e guiné Portuguesa usando as táticas padrão de Quando o Castelo

guerrilha rural. O mundo mal notou sua luta, enquanto que um número Odawara caiu nas

mãos dos atacantes no

aproximadamente igual de comandos palestinos, empregando táticas terperíodo Meio- (fim do

roristas, em poucos anos tornou-se a principal preocupação do mundo.”

século XV), Akiko, que

em um mundo dominado pelas aparências, onde o valor é determi-tinha sido uma das

nado pela presença pública, o terrorismo pode oferecer um espetacu-criadas a serviço de

Mori Fujiyori, o senhor

lar atalho para a publicidade – e terroristas consequentemente talham do castelo, escapou

sob medida sua violência para a mídia, particularmente a televisão. elas com um gato que tinha

a fazem medonha demais, constrangedora demais, para ser ignorada.

sido seu animalzinho

de estimação durante

repórteres e especialistas podem se dizer chocados e desgostosos, mas anos, e então o gato

são impotentes; é tarefa deles espalhar notícias, mas em essência estão virou um monstro

espalhando o vírus que só pode ajudar os terroristas dando-lhes muita feroz sobrenatural

presença. O efeito não passa despercebido entre os pequenos e impoten-que aterrorizava a

população, finalmente

tes, conferindo ao uso do terrorismo um fascínio perverso para uma nova até atacando bebês na

geração.

aldeia. Os oficiais locais

Mas apesar de toda a sua força, o terrorismo também tem limitações uniram-se à população

nas tentativas de

que provaram ser o fim de muitas campanhas violentas, e quem se opõe capturá-lo, mas

a ele precisa conhecer e explorar isto. a principal fraqueza da estratégia com seus estranhos

é a falta de vínculos dos terroristas com o público ou com uma base po-poderes de aparecer

lítica real. em geral isolados, vivendo escondidos, eles tendem a perder e desaparecer, os

espadachins e arqueiros

o contato com a realidade, superestimando seu próprio poder e exagenaõ podiam encontrar

rando na mão. embora seu uso da violência deva ser estratégico para ter nada para atacar, e

êxito, sua alienação do público torna difícil para eles manter uma noção

homens e mulheres

passavam dias e noites

de equilíbrio. Os membros do Narodnaya Volia tinham de algum modo assustados. Então, em

desenvolvido uma compreensão dos servos russos, mas grupos terroristas dezembro do segundo

mais recentes, tais como os Weathermen nos estados Unidos e as Brigadas ano de Eisho- (1505),

Vermelhas na Itália, divorciaram-se tanto do público a ponto de beirar o o sacerdote Yakkoku

subiu no estrado em

delírio. acentuar o isolamento dos terroristas e negar-lhes uma base po-Hokokuji e desenhou

lítica deveria fazer parte de qualquer contraestratégia eficaz contra eles.

a figura de um gato,

O terrorismo em geral nasce de sentimentos de fraqueza e desespero, que exibiu para a

combinados com uma convicção de que a causa que está sendo defendida, congregação dizendo:

“Do mesmo modo como

seja pública ou pessoal, vale tanto a provocação quanto o sofrimento de eu o desenhei, eu o

qualquer tipo de dano. Um mundo em que as faces do poder são quase matarei com Katsu!,

sempre grandes e aparentemente invulneráveis só torna a estratégia mais que os temores possam

ser removidos dos

atraente. Neste sentido, o terrorismo pode se tornar uma espécie de estilo, corações das pessoas.”

um tipo de comportamento que se infiltra na própria sociedade.

Ele deu o grito e rasgou

*Nas décadas de 1920 e 1930, o psicanalista francês Jacques Lacan ba-em
pedaços a figura*

*teu cabeça com as sociedades médicas extremamente conservadoras que do
gato. Naqueles*

dias um lenhador no

*dominavam quase todos os aspectos da prática psicanalítica. Percebendo
vale perto da vila de*

*a inutilidade de enfrentar estas autoridades do modo convencional, La-
Takuma ouviu um berro*

*can desenvolveu um estilo que pode ser mais ou menos descrito como ter-
estridente; ele guiou um*

grupo de arqueiros até a

*rorista. suas sessões com os pacientes, por exemplo, eram com frequência
parte superior do vale,*

*interrompidas antes dos usuais cinquenta minutos; elas podiam durar o
onde encontraram o*

*tempo que ele achasse adequado e às vezes eram só de dez minutos. esta
corpo do gato-monstro,*

*provocação intencional da sociedade médica causou muito escândalo, de-
grande como um filhote*

de urso, morto em cima

*tonando uma reação em cadeia que chocou a comunidade psicanalítica de
uma pedra. O povo*

estratégia 33

485



concordou que este tinha

*durante anos. (estas sessões também assustavam muito os pacientes que
sido o resultado do*

*nunca tinha certeza de quando Lacan as encerraria e, portanto, eram
Katzu! do mestre.*

*obrigados a se concentrar e aproveitar cada segundo – tudo isso tinha
Testes*

*um grande valor terapêutico, segundo Lacan.) tendo conquistado muita (1)
Como rasgar o*

*publicidade deste modo, Lacan continuava colocando lenha na foguei-
desenho de um gato pode*

*ra com novas provocações, culminando na criação de sua própria escola
destruir um monstro*

vivo?

*rival e sociedade profissional. seus livros são escritos em um estilo que (2)
Esse gato diabólico*

*combina com sua estratégia: violentos e misteriosos. era como se ele oca-
está agora mesmo*

*sionalmente gostasse de jogar bombinhas no mundo, prosperando com o
atacando com violência*

as pessoas, enfeitiçando

terror e as atenções que provocavam a seu favor.

e matando. Mate-o

*Pessoas que se sentem fracas e impotentes com frequência sentem-se
rapidamente com um*

*tentadas a explodir de raiva ou se comportar de modo irracional, o que
Katzu! Mostre a prova!*

saMUraI Zen: the

*deixa os outros ao redor em suspenso sem saber quando será o próxi-
WarrIor koans,*

mo ataque. estes surtos de mau humor, como outros tipos de terror mais

trevor Leggett,

sérios, podem deixar os seus alvos arrepiados, drenando a vontade de
1985

*resistir; quando as mais simples negociações com estas pessoas são
potencialmente tão desagradáveis, por que lutar? Por que não ceder
simplesmente? Um temperamento violento ou uma atitude esquisita,
vulcânica ou surpreendente, pode também criar a ilusão de poder,
disfarçando ver-Quando um homem dadeiras fraquezas e inseguranças. e
uma reação emocional ou descon-aprendeu do fundo*

*trolada só beneficia a outra pessoa, criando o tipo de caos e atenção de de
seu coração o*

que significa medo e

*que ela se alimenta. se tiver de lidar com um cônjuge ou chefe terrorista,
tremor, está protegido*

*é melhor revidar de um modo determinado mas sem grandes paixões – a
contra qualquer*

resposta que esses tipos menos esperam.

terror produzido por

*embora o terrorismo organizado tenha evoluído e a tecnologia au-
influências externas.*

Que o trovão reboe e

*mentado sua capacidade de violência, sua constituição essencial não pa-
espalhe terror centenas de*

*rece ter mudado – os elementos desenvolvidos pelo Narodnaya Volia ainda
quilômetros ao redor: ele*

*vigoram. Mas a pergunta que muitos fazem hoje é se um novo tipo de ter-
permanece tão composto*

e reverente em espírito

*rorismo mais virulento não estaria se desenvolvendo, um que superasse em
que o ritual de sacrifício*

muito a versão clássica. se os terroristas podem se apossar de mais

armanão é interrompido.

*mentos potentes, por exemplo – armas nucleares ou biológicas, digamos –,
Este é o espírito que*

deve animar líderes e

*e têm estômago para usá-las, seu tipo de guerra e o poder que ela pode lhe
governantes de homens –*

*dar dariam um salto qualitativo para uma nova e apocalíptica forma. Mas,
uma profunda seriedade*

*talvez já tenha surgido um tipo de terrorismo que não precisa da ameaça
interior da qual todos*

os terrores externos se

de armas sujas para criar um resultado mais devastador.

desviam inofensivos.

*No dia 11 de setembro de 2001, um punhado de terroristas ligados I chIng,
China, C.*

*ao movimento islâmico al Qaeda efetuaram o pior ato terrorista até en-
século Viii a.C.*

*tão, em seus ataques ao World trade Center, na cidade de Nova York, e no
Pentágono, nos arredores de Washington D.C. O ataque tinha muitos dos
sinais de identificação do terrorismo clássico: um grupo pequeno, com
meios extremamente limitados, usando a tecnologia dos estados Unidos a
sua disposição, conseguiu atacar com o máximo de efeito. aqui estava a
assimetria familiar de forças em que ser pequeno é um trunfo, sem se
distinguir dentro da população maior e, por conseguinte, muito difícil de
detectar. O terror do que aconteceu por si só aciona uma reação de pâ-*

486

estratégia 33



nico da qual os estados Unidos ainda não se recuperaram totalmente. O

“Parece-me que este

drama e o simbolismo das torres gêmeas, sem falar do Pentágono, criou mistério é considerado

insolúvel, pela mesma

um espetáculo de um fascínio grotesco que deu aos terroristas o máximo razão que deveria ser

de exposição enquanto demonstrava incisivamente a vulnerabilidade dos visto como de fácil

estados Unidos, com frequência descrito nos últimos anos como a única solução – quero dizer,

pelo caráter outré de

superpotência restante no mundo. Havia aqueles no mundo inteiro que suas feições. A polícia

jamaiz tinham imaginado que a américa podia ser tão rápida e gravemente se confunde com a

te ferida, mas ficaram encantados ao descobrir que estavam errados.

aparente ausência de

Muitos negam que o atentado de 11 de setembro tenha sido uma nova motivo – não para o

assassinato em si – mas

forma de terrorismo. ele só se distinguiu, dizem, pelo número de vítimas; para a atrocidade do

a mudança foi quantitativa, não qualitativa. e como no terrorismo clássico, assassinato... Eles

estes analistas dizem, a al Qaeda está condenada ao fracasso: o contra-ata-cometeram o erro crasso,

porém comum, de

que americano no afeganistão destruiu sua base operacional, e eles agora confundir inusitado com

são os alvos da implacável vontade do governo americano, cuja invasão do obscuro. Mas é por estes

iraque foi um estágio na grande estratégia para livrar a região do terror-
desvios do plano do que

é comum, que a razão

risco em geral. Mas há uma outra maneira de se ver o ataque, tendo em é
cautelosa, se o é, em

mente a reação em cadeia que é sempre o objetivo do terrorista.

sua busca pela verdade.

é difícil medir o impacto econômico total do 11 de setembro, mas o Em
investigações como

as que estamos agora

efeito onda do ataque é imenso e inegável, segundo qualquer padrão: au-
fazendo, não se deveria

mentos substanciais nos custos com a segurança, inclusive o financiamen-
perguntar tanto 'o que

to de novos programas do governo com este propósito; enormes gastos
aconteceu', quanto 'o

que aconteceu que nunca

militares com as invasões de duas nações distintas; um efeito depressivo
aconteceu antes'. Na

na bolsa de valores (sempre muito suscetível à psicologia do pânico) e
verdade, a facilidade

um consequente prejuízo na confiança do consumidor; choques em incom
que chegarei, ou

cheguei, à solução deste

dústrias específicas, tais como viagens e turismo; e o efeito reverberante
mistério, está na razão

de tudo isto sobre a economia global. O ataque também teve efeitos po-
direta de sua aparente

líticos tremendos – na verdade, as eleições americanas de 2002 e 2004

insolubilidade aos olhos

foram inegavelmente determinadas por ele. e como a reação em cadeia da polícia.”

auguste Dupin em

continuou se manifestando, uma crescente rixa surgiu entre os estados

“Os assassinatos da

Unidos e seus aliados europeus. (O terrorismo em geral visa implícita-rua Morgue”,

mente a criar essas rachaduras em alianças e também na opinião pública, edgar allan Poe,

1809-1849

onde falcões e pombos se enfileiram.) O 11 de setembro também teve um impacto definido e óbvio no estilo de vida dos americanos, levando diretamente a uma redução das liberdades civis que são a marca característica do país. Finalmente – embora isto seja impossível de medir – ele teve um efeito depressivo e assustador sobre a cultura em geral.

talvez os estrategistas da al Qaeda não pretendessem tudo isto ou nem mesmo tivessem imaginado; jamais saberemos. Mas o terrorismo por sua natureza é um jogo de dados, e o terrorista sempre espera pelo efeito máximo. Criar o máximo possível de caos, incerteza e pânico é a ideia.

Neste sentido, o atentado de 11 de setembro deve ser considerado um sucesso na medida em que representa, na verdade, um salto qualitativo na virulência do terrorismo. Pode não ter sido tão destrutivo fisicamente como a explosão de uma arma nuclear ou biológica, mas com o passar do tempo seu poder reverberante até agora superou o de qualquer outro estratégia 33

487



Não podemos mais

ataque terrorista anterior. e seu poder vem da natureza alterada do mundo. conceber a ideia de

do. Devido às profundas interconexões de nosso cenário global, sejam co-

um cálculo simbólico,

merciais, políticas ou culturais, um forte ataque a um único ponto pode como no pôquer ou

no potlatch: mínimo

ter um efeito de reação em cadeia que os primeiros terroristas jamais de risco, máximo

poderiam ter imaginado. Um sistema de mercados interconectados que de resultado. Isto é

prospera com fronteiras e redes abertas é intensamente vulnerável a este exatamente o que os

terroristas fizeram

violento efeito onda. O tipo de pânico que antes poderia surgir em uma com seu ataque a

multidão ou tomar conta de uma cidade agora pode se espalhar pelo Manhattan, que ilustra

mundo, alimentado espetacularmente pela mídia.

muito bem a teoria

Considerar o ataque de 11 de setembro um fracasso porque não atindo caos: um choque

inicial, provocando

giu o supremo objetivo do al Qaeda de expulsar os estados Unidos do incalculáveis

Oriente Médio ou estimular uma revolução pan-islâmica é não entender consequências.

a estratégia deles e julgá-la pelos padrões da guerra convencional. tero espírito do

terrorismo, Jean

roristas quase sempre têm um grande objetivo, mas sabem que as chances são pequenas. Baudrillard, 2002

ces de alcançá-lo de um só golpe são mais ou menos insignificantes. eles simplesmente fazem o possível para detonar sua reação em cadeia. seu inimigo é o status quo, e seu sucesso pode ser medido pelo impacto de suas ações conforme ele se manifesta ao longo dos anos.

Para combater o terrorismo – clássico ou a nova versão no horizonte Em geral, a resposta

– é sempre tentador recorrer a uma solução militar, combater violência mais eficaz à provocação

não convencional é

com violência, mostrando ao inimigo que sua vontade não foi abalada e a mais curta: faça o

que qualquer ataque no futuro da parte deles vai lhes sair muito caro. O mínimo possível e isso

problema aqui é que terroristas por natureza têm muito menos a perder astuciosamente ajustado

do que você. Um contragolpe pode feri-los, mas não vai detê-los; na verdade à arena. Não ofenda.

Sacrifique-se, faça menos

de, pode até lhes dar mais coragem e ajudá-los a conquistar mais recrutas. e não mais. Estas coisas

Os terroristas estão com frequência dispostos a passar anos derrubando são incompatíveis com

você. atingi-los com um contra-ataque dramático é apenas mostrar sua os americanos que,

pelo contrário, desejam

impaciência, sua necessidade de resultados imediatos, sua vulnerabilidade-empregar muita força,

de de reações emocionais – todos os sinais, não de força, mas de fraqueza. rapidamente, para

*Devido à extrema assimetria de forças em jogo na estratégia terroris-
alcançar um resultado*

*ta, a solução militar é quase sempre a menos eficaz. terroristas são diá-
veloz e final. O que*

é necessário é uma

*fanos, espalhados, ligados não fisicamente, mas por alguma ideia radical
mudança na percepção*

*e fanática. Como um Napoleão Bonaparte frustrado disse quando estava
daqueles responsáveis*

*lutando para lidar com grupos nacionalistas alemães que recorriam a atos
em Washington: menos*

pode ser mais, os outros

*de terror contra os franceses, “Não se pode destruir uma seita com balas
não são como nós, e*

de canhão.”

um mundo limpo e

*O escritor francês raymond aron define o terrorismo como um ato
arrumado não vale o*

*de violência cujo impacto psicológico excede em muito o físico. esse im-
custo.*

dragonWars, J.

*pacto psicológico, entretanto, traduz-se então em algo físico – pânico,
Bowyer Bell, 1999*

*caos, divisão política – tudo que faz os terroristas parecerem mais
poderosos do que são na realidade. Qualquer contraestratégia eficaz deve
levar isto em consideração. Logo após um golpe terrorista, o mais
importante é deter o efeito onda psicológico. e o esforço aqui deve começar
com os líderes do país ou grupo atacado.*

*em 1944, próximo do término da segunda guerra Mundial, a cidade de
Londres estava sofrendo uma feroz campanha de terror por parte dos 488*



*foguetes V-1 e V-2 alemães, um ato de desespero de Hitler na expectativa E
é este incontrolável*

*de criar divisões internas e paralisar a vontade do público britânico de
feito de reação em*

cadeia o verdadeiro

*continuar a guerra. Mais de 6 mil pessoas foram mortas, muito mais feri-
poder do terrorismo.*

*das e milhares de lares danificados ou destruídos. Mas, em vez de deixar
Esse poder é visível nos*

*que a melancolia e a preocupação se estabelecessem, o primeiro-ministro
efeitos posteriores óbvios*

*Winston Churchill aproveitou a campanha de bombardeios como uma e
menos óbvios do que*

aconteceu – não somente

*oportunidade para arregimentar e unificar o povo britânico. ele projeta-na
recessão econômica*

*va seus discursos e políticas para acalmar o pânico e diminuir a ansiedade.
e política em todo o*

*em vez de chamar atenção para os ataques V-1, ou para os mais temíveis
sistema, e na recessão*

psicológica que se origina

*V-2s, ele enfatizava a necessidade de permanecer firme. Os ingleses não
disso, mas também na*

*dariam aos alemães a satisfação de vê-los curvarem a cabeça para
tamanho recessão no sistema de*

terror.

valores, na ideologia de

em 1961, ao enfrentar uma viciosa campanha de terror de direita pe-
liberdade, na liberdade

de movimentos etc., que

las forças francesas na argélia que se opunham a seu plano de conceder foi
o orgulho do mundo

à colônia sua independência, o presidente da França, Charles De gaulle,
ocidental e a origem de

usou uma estratégia semelhante: ele apareceu na televisão para dizer que
seu poder sobre o resto

do mundo. Chegou-se

os franceses não podiam se render a esta campanha, que os custos em vi-a
um ponto em que a

das eram relativamente pequenos comparados com o que eles haviam re-
ideia de liberdade, que

centemente sofrido na segunda guerra Mundial, que os terroristas eram é
relativamente recente,

pouco numerosos e que, para derrotá-los, os franceses não deviam sucum-
está desaparecendo

de nossos hábitos

bir ao pânico mas, simplesmente, se unir. em ambos os casos, um líder foi e
consciências, e a

capaz de exercer uma influência estabilizadora, ser um baluarte contra a
globalização de valores

histeria latente que os cidadãos ameaçados sentiam e era alimentada pela
liberais está em sua

forma exatamente

mídia. a ameaça era real, Churchill e De gaulle reconheciam; medidas
oposta: uma globalização

de segurança estavam sendo tomadas; mas o importante era canalizar as
de forças policiais, de

emoções públicas do medo para algo positivo. Os líderes transformaram controle total, de um

os ataques em pontos de congregação, usando-os para unir um público terror de medidas de

segurança. Esta inversão

dividido – uma questão crucial, pois a polarização é sempre um objetivo avança para o máximo

do terrorismo. em vez de tentarem armar um contra-ataque dramático, de restrições, semelhante

Churchill e De Gaulle incluíram o público em suas ideias estratégicas e ao de uma sociedade

fizeram dos cidadãos participantes ativos na batalha contra estas forças fundamentalista.

o espírito do

destrutivas.

terrorismo, Jean

enquanto trabalha para deter os danos psicológicos de um ataque, Baudrillard, 2002

o líder deve fazer o possível para frustrar um próximo golpe. terroristas quase sempre trabalham esporadicamente e sem um padrão definido, em parte porque a imprevisibilidade é assustadora, em parte porque quase sempre são de fato muito fracos para montarem um esforço sustentado.

é preciso tempo para, com paciência, erradicar a ameaça terrorista. De mais valor aqui do que a força militar é um sólido serviço secreto, infiltração nas fileiras inimigas (trabalhando para encontrar dissidentes lá dentro), e lenta e constantemente exaurir o dinheiro e os recursos de que os terroristas dependem.

ao mesmo tempo, é importante ocupar o terreno alto da moral. Como a vítima do ataque, você tem vantagem aqui, mas pode perdê-la se contra-atacar agressivamente. O terreno elevado não é um luxo insignificante, mas uma manobra estratégica crítica: a opinião pública e alianças com estratégia 33

outras nações se mostrarão cruciais para isolar os terroristas e impedi-los de semear divisões. tudo isto exige a disposição para travar a guerra no decorrer de muitos anos, e principalmente pelos bastidores. a paciente resolução e recusa em reagir com exagero servirão como seus próprios freios. Mostre que você está falando sério e faça seus inimigos sentirem isso, não com uma fachada espalhafatosa usada com propósitos políticos – isto não é sinal de força –, mas com as estratégias calmas e calculistas que você usa para deixá-los encurralados.

No final, em um mundo que está intimamente interligado e dependente de fronteiras abertas, jamais haverá total segurança. a questão é, com quantas ameaças estamos dispostos a conviver? Os fortes podem lidar com um certo grau aceitável de insegurança. sentimentos de pânico e histeria revelam o grau em que o inimigo triunfou, como revelam uma tentativa excessivamente rígida de defesa, na qual uma sociedade e a cultura em geral são feitas reféns de um punhado de homens.

Imagem: tsunami. algo perturba a

água lá longe no oceano – um tremor,

um vulcão, um deslizamento de terra. Uma

onda com poucos centímetros de altura começa a se formar, crescendo em uma onda

maior e depois maior ainda, a profundidade

das águas dando-lhe impulso, até que ela quebra

na praia com uma força destrutiva inimaginável.

Autoridade: Não há destino pior do que estar continuamente em guarda,

pois significa que você

está sempre com medo.

– Júlio César (100-44 a.C.)

iNVersO

O inverso do terrorismo seria a guerra direta e simétrica, uma volta às próprias origens da arte de guerrear, combater o que é direto e honesto, um

simples teste de força contra força – essencialmente uma estratégia arcaica e inútil para os tempos modernos.

490

estratégia 33



B i B L i O g r a F i a

alinsky, saul D. Rules for Radicals. Nova York: Vintage Books, 1972.

Beer, sir gavin de. Hannibal. Nova York: Viking, 1969.

Brown, anthony Cave. Bodyguard of Lies. Nova York: Bantam Books, 1976.

Chambers, James. The Devil's Horsemen: The Mongol Invasion of Europe. Nova York: atheneum, 1979.

Chandler, Davi g. The Art of Warfare on Land, Londres: Penguin Books, 1974.

---. The Campaigns of Napoleon. Nova York: Macmillan, 1966.

Clausewitz, Carl von. On War. Michael Howard e Peter Paret, eds. e trs. Nova York: everyman's Library, 1993.

Cohen, eliot a. e John gooch. Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War. Nova York: Vintage Books, 1991.

Crevelde, Martin van. Command in War. Cambridge, Ma: Harvard University Press, 1985.

Imagem: *tsunami. algo perturba a*

Douglass, Frederick. My Bondage and My Freedom. Nova York: Penguin Books, 2003.

água lá longe no oceano – um tremor,

Dupuy, Colonel t. N. A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945. englewood um vulcão, um deslizamento de terra. Uma

Cliffs, NJ: Prentice-Hall inc., 1977.

onda com poucos centímetros de altura co—

Foote, shelby. *The Civil War: A Narrative* (3 volumes). Nova York: Vintage Books, 1986.

meça a se formar, crescendo em uma onda

green, Peter. *The Greco-Persian Wars*. Berkeley: University of California Press, 1998.

maior e depois maior ainda, a profundidade

Haley, Jay. *Strategies of Psychotherapy*. Nova York: grune and stratton, 1963.

das águas dando-lhe impulso, até que ela quebra

Hammond, grant t. *The Mind of War: John Boyd and American Security*. Washington, D.C.: smith-na praia com uma força destrutiva inimaginável.

sonian institution Press, 2001.

Hart, B. H. Liddell. *Strategy*. Nova York: a Meridian Book, 1991.

Kissinger, Henry. *A World Restored*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1957.

Kjetsaa, geir. *Fyodor Dostoyevsky: A Writer's Life*. siri Hustvedt e Davi McDuff, trs. Nova York: Viking, 1987.

Lawrence, t. e. *Seven Pillars of Wisdom*. Nova York: anchor Books, 1991.

Leonard, Maurice. *Mae West: Empress of Sex*. Nova York: a Birch Lane Press Book, 1992.

Lewis, Bernard. *The Assassins: A Radical Sect in Islam*. Nova York: Oxford University Press, 1987.

Madariaga, salvador de. *Hernán Cortés: Conqueror of Mexico*. garden City, Nova York: anchor Books, 1969.

Mansfield, Harvey C. *Machiavelli's Virtue*. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

Morris, Donald r. *The Washing of the Spears: The Rise and Fall of the Zulu Nation*. Nova York: Da Capo Press, 1998.

Musashi, Miyamoto. *The Way to Victory: The Annotated Book of Five*

Rings. tradução de Hidy Ochiai.

Woodstock, NY: Overlook Press, 2001.

Nietzsche, Friedrich. *Ecce Homo*. r. J. Hollingdale, tr. Londres: Penguin Books, 1992.

Picq, Colonel ardant du. *Battle Studies: Ancient and Modern Battle*. Colonel John N. greely e Major robert C. Cotton, trs. Nova York: Macmillan, 1921.

BiBLiOgraFia

491



Poole, H.John. *Phantom Soldier: The Enemy's Answer to U.S. Firepower*. emerald isle, NC: Posterity Press, 2001.

Potter, stephen. *The Complete Upmanship*. Nova York: Holt, rinehart and Winston, 1971.

schmitt, Carl. *The Concept of the Political*. Chicago: University of Chicago Press, 1996.

spoto, Donald. *The Dark Side of Genius: The Life of Alfred Hitchcock*. Nova York: Da Capo Press, 1999.

sugawara, Makoto. *The Lives of Master Swordsmen*. tóquio: the east Publications, 1985.

sun tzu. *The Art of Warfare*. tradução e comentários de roger t. ames. Nova York: Ballantine Books, 1993.

Sword and the Mind, The. tradução e introdução de Hiroaki sato. Woodstock, Nova York: Overlook Press, 1986.

tomkins, Calvin. *Duchamp: A Biography*. Nova York: Henry Holt and Co., 1996.

tsunetomo, Yamamoto. *Hagakure: The Book of the Samurai*. William scott Wilson, tr. tóquio: Ko-dansha international, 1983.

Wilden, anthony. *Man and Woman, War and Peace: The Strategist's Companion*. Londres: routledge & Kegan Paul, 1987.

Wilhelm, richard. *The I Ching (or Book of Changes)* . Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977.

Wiles of War: 36 Military Strategies from Ancient China, The. Compilação e tradução de sun Haichen. Beijing: Foreign Languages Press, 1991.

Xenophon's Anabasis: The March Up Country. W.H.D. rouse, tr. Nova York: a Mentor Classic, 1959.

Young, Desmond. *Rommel. Londres: Collins, 1950.*

sinceros agradecimentos pela permissão para reproduzir trecho das seguintes obras protegidas por direitos autorais:

Religious Mythology and the Art of War: Comparative Religious Symbolisms of Military Violence de James a. aho. Copyright © 1981 by James a. aho. Permitido por greenw ood Publishing group,

inc., Westport, Connecticut.

Dragonwars: Armed Struggle and the Conventions of Modern War de J. Bowyer Bell. Copyright © 1999

by transaction Publishers. Permitido por transaction Publishers.

Roosevelt: The Lion and the Fox de James Macgregor Burns. Copyright © 1956 by James Macgregor Burns. Copyright renovado em 1984 by James Macgregor Burns. Permitido por Harcourt, inc.

The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power de robert a. Caro. Copyright © 1982 by robert a.

Caro. Permitido por alfred a. Knopf, uma divisão da random House, inc.

Journey to Ixtlan: The Lessons of Don Juan de Carlos Castañeda. Copyright © 1972 by Carlos Castañeda. Permitido por simon & schuster adult Publishing group.

The Art of War in World History: From Antiquity to the Nuclear Age, editado por gerard Chaliand.

Copyright © 1994 by the regents of the University of California. Permitido por University of California Press.

Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr. de ron Chernow. Copyright © 1998 by ron Chernow. Permitido por random House, inc.



Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist, editado por tiha von ghyczy, Bolko von Oettinger, e Christopher Bassford (John Wiley & sons). Copyright © 2001 by the Boston Consulting group, inc. Permitido por the strategy institute.

On War de Carl von Clausewitz, editado e traduzido por Michael Howard e Peter Paret. Copyright © 1976 by Princeton University Press, renovado em 2004 by Princeton University Press.

Permitido por Princeton University Press.

Command in War de Martin van Creveld. Copyright © 1985 by the President and Fellows of Harvard College. Permitido por Harvard University Press, Cambridge, Mass.

The Generalship of Alexander the Great de J.F.C. Fuller. Copyright © 1960 by J.F.C. Fuller. Permitido por rutgers University Press.

Grant and Lee: A Study in Personality and Generalship de J.F.C. Fuller (indiana University Press).

Copyright © 1957 by J.F.C. Fuller. Permitido por Davi Higham associates.

Julius Caesar: Man, Soldier and Tyrant de J.F.C. Fuller. Copyright © 1965 by J.F.C. Fuller. Permitido por rutgers University Press.

The Greco-Persian Wars de Peter green. Copyright © 1996 by Peter green. Permitido por University of California Press.

Strategies of Psychotherapy de Jay Haley (triangle Press). Copyright © 1967 by Jay Haley. Permissão do autor.

Masters of War: Classic Strategic Thought de Michael i. Handel (Frank Cass Publishers). Copy right

© 1992 by Michael i. Handel. Permitido por taylor & Francis Books.

Iliad by Homer, traduzido por stanley Lombardo. Copyright © 1997 by Hackett Publishing Com pany, inc. Permitido por Hackett Publishing Company, inc. todos os direitos reservados.

The Head Game: Baseball Seen from the Pitcher's Mound de roger Kahn.
Copyright © 2000 Hook sli-de, inc. Permitido por Harcourt, inc.

A World Restored: Metternich, Castlereagh and the Problems of Peace 1812-1822 de Henry Kissinger (Boston: Houghton Mifflin, 1957).
Permitido pelo publisher.

The Anatomy of the Zulu Army: From Shaka to Cetshwayo 1818-1879 de
ian Knight. Copyright © 1995

by ian Knight. Permitido por greenhill Books, Londres.

Samurai Zen: The Warrior Koans de trevor Leggett (routledge). Copyright
© 2002 by the trevor Leggett adhyatma Yoga trust. Permitido por taylor &
Francis Books.

The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and Airland Battle de
robert r. Leonhard. Copy right

© 1991 by robert r. Leonhard. Permitido por Presidio Press, an imprint of
the Ballantine Publishing group, uma divisão da random House, inc.

Hitter: The Life and Turmoils of Ted Williams de ed Linn. Copyright ©
1993 by edward a. Linn. Permitido por Harcourt, inc.

The Ramayana of R. K. Narayan de r. K. Narayan. Copyright © r. K.
Narayan, 1972. Permitido por Viking Penguin, da Penguin group (Usa)
inc.

The Gay Science de Friedrich Nietzsche, editado por Bernard Williams,
traduzido por Josefine Nauckhoff. Copyright © 2001 by Cambridge
University Press. Permitido por Cambridge University Press.

Human, All Too Human: A Book of Free Spirits de Friedrich Nietzsche,
traduzido por r. J. Hollingdale. Copyright © 1986, 1996 by Cambridge
University Press. Permitido por Cambridge University Press.

The Art of Political Warfare de John J. Pitney, Jr. Copyright © 2000 by
University of Oklahoma Press.

Permitido por University of Oklahoma Press.

BiBLiOgraFia

The Tao of Spycraft: Intelligence Theory and Practice in Traditional China de ralph D. sawyer. Copyright © 1998 by ralph D. sawyer. Permitido por Westview Press, da Perseus Books, LLC.

The Art of War de sun tzu, traduzido por ralph D. sawyer. Copyright © 1994 by ralph D. sawyer.

Permitido por Westview Press, da Perseus Books, LLC.

Sun Tzu: The Art of Warfare de sun tzu, traduzido por roger t. ames. Copyright © 1993 by roger t. ames. Permitido por Ballantine Books, uma divisão da random House, inc.

Mao: A Biography de ross terrill. Copyright © 1999 by ross terrill. todos os direitos reservados.

Permitido por stanford University Press.

The Templars and the Assassins: The Militia of Heaven de James Wasserman. Copyright © 2001 by James Wasserman. Permitido por Destiny Books.

The I Ching or Book of Changes (3a ed.), traduzido por richard Wilhelm. Copyright © 1950 by Bollingen Foundation, inc. Novo material Copyright © 1967 by Bollingen Foundation. Copyright renovado em 1977 by Princeton University Press. Permitido por Princeton University Press.